



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF ECONOMICS

RIZIKOVÝ KAPITÁL PRO FINANCOVÁNÍ MALÉHO PODNIKU
VENTURE CAPITAL FOR SMALL COMPANY FINANCING

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. RADIM VALIGURA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PROF. ING. VOJTĚCH KORÁB DR.MBA

BRNO 2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Valigura Radim, Bc.

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Rizikový kapitál pro financování malého podniku

v anglickém jazyce:

Venture Capital for Small Company Financing

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

KORÁB, V., MIHALISKO, M.: Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. Computer Press, Praha, 2005. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M.: Podnikatelský plán. Computer Press, Praha, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.

SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V.: a kol.: Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.

VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: Podnikání malé a střední firmy. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2.

Vedoucí diplomové práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 23.05.2011

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou financování vývoje mladých tenisových hráčů na jejich cestě do světa profesionálního tenisu. Na základě podrobné analýzy prostředí a klíčových faktorů, ovlivňujících zvolené téma, hledá řešení v podobě financování přípravy hráčů formou rizikového kapitálu a jeho získávání od investorů.

Abstract

The diploma thesis deals with financing problems of young tennis players development to reach the top ranking in professional tennis. On the basis of intimate analysis of tennis environment and crucial factors affecting this theme searches for solutions in form of private equity financing and attracting new investors.

Klíčová slova

rizikový kapitál, rizikový investor, podnikatelský plán, financování profesionálních tenisových hráčů

Key words

venture capital, venture capitalists, business plan, financing of professional tennis players

Bibliografická citace

VALIGURA, Radim Bc. Rizikový kapitál pro financování malého podniku. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 71 s.

Vedoucí práce: prof. Ing. Vojtěch Koráb, CSc. MBA

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Rizikový kapitál pro financování malého podniku* vypracoval samostatně s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených na seznamu, který tvoří přílohu této práce.

V Brně dne: 22. 5. 2011

.....

Bc. Radim Valigura

Obsah

| | |
|--|-----------|
| Úvod | 10 |
| Vymezení problému..... | 11 |
| Cíl práce | 11 |
| 1 Teoretická východiska práce | 12 |
| 1.1 Pojem „rizikový kapitál“ | 12 |
| 1.1.1 Formy poskytování rizikového kapitálu | 13 |
| 1.1.2 Důvody pro hledání rizikového investora..... | 14 |
| 1.1.3 Výhody rizikového kapitálu..... | 14 |
| 1.1.4 Nevýhody rizikového kapitálu..... | 15 |
| 1.1.5 Typy rizikových investorů | 15 |
| 1.1.6 Postup při získávání rizikového kapitálu | 17 |
| 1.1.7 Jednotlivé fáze průběhu investice rizikového kapitálu: | 17 |
| 1.1.8 Zakončení a zpeněžení investice..... | 19 |
| 1.2 Rizikový kapitál ve sportu | 19 |
| 1.2.1 Podobné projekty | 20 |
| 2 Analýza problému a současné situace..... | 23 |
| 2.1 Použité metody..... | 23 |
| 2.2 Zjištěné skutečnosti..... | 24 |
| 2.2.1 Sociální a lidské faktory omezující vývoj hráčů..... | 25 |
| 2.2.2 Finanční faktory omezující vývoj hráčů | 27 |
| 2.2.3 Klasický investiční model..... | 30 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.3 | Požadavky trhu..... | 33 |
| 2.3.1 | Požadavky hráčů | 33 |
| 2.3.2 | Požadavky akademií (trenérů, specialistů z jednotlivých oborů) | 34 |
| 2.4 | Potenciál finančních výnosů v současném profesionálním tenisu | 34 |
| 2.5 | Konkurence | 37 |
| 2.6 | Marketing v profesionálním tenisu | 37 |
| 2.6.1 | Management..... | 39 |
| 2.7 | Analýza sektoru rizikových investorů..... | 40 |
| 2.8 | Nejdůležitější závěry plynoucí z analytické části | 41 |
| 3 | Vlastní návrh řešení a jeho přínos..... | 45 |
| 3.1 | Produkt TSI | 45 |
| 3.1.1 | Vize | 45 |
| 3.1.2 | Filosofie a přístup | 46 |
| 3.1.3 | Podnikatelská entita | 46 |
| 3.1.4 | Čtyřpilířový tréninkový systém | 46 |
| 3.1.5 | Vzdělávací systém | 47 |
| 3.1.6 | Infrastruktura TSI | 48 |
| 3.1.7 | Centrální tréninkové středisko | 50 |
| 3.1.8 | Partneři..... | 50 |
| 3.2 | Investiční model TSI..... | 52 |
| 3.2.1 | Fáze 1. - Investiční fáze | 53 |
| 3.2.2 | Fáze 2: Návrat investice..... | 53 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 3.2.3 | Fáze 3: Výnosová fáze | 54 |
| 3.2.4 | Doplňující informace a fakta | 54 |
| 3.2.5 | Varianty úspěšnosti investice..... | 54 |
| 3.2.6 | Další eliminace rizik neúspěšné investice investičního modelu TSI pro investory..... | 59 |
| 3.3 | Investiční požadavky..... | 59 |
| 3.3.1 | Náklady na rozvoj infrastruktury TSI..... | 60 |
| 3.3.2 | Kapitál ke krytí nákladů na vedení hráče..... | 60 |
| 3.4 | Smlouvy a právní dokumenty | 60 |
| 3.4.1 | Smlouva: TSI- Investor..... | 61 |
| 3.4.2 | Smlouva: TSI- Hráč | 61 |
| 3.4.3 | Smlouva: TSI- Partnerská akademie..... | 61 |
| 3.4.4 | Smlouva: TSI- Specialista | 61 |
| 4 | Analýza rizik | 62 |
| 4.1 | Identifikace aktiv společnosti..... | 62 |
| 4.2 | Vymezení významu jednotlivých aktiv pro společnost | 62 |
| 4.3 | Identifikace rizik a jejich eliminace | 63 |
| 4.3.1 | Externí rizika..... | 63 |
| 4.3.2 | Interní rizika..... | 64 |
| 4.4 | Identifikace slabin a jejich eliminace | 65 |
| | Zhodnocení a závěr..... | 67 |
| | Literatura | 69 |

| | |
|-----------------------------|-----------|
| Seznam tabulek | 72 |
| Seznam obrázků | 72 |

Úvod

Současný svět profesionálního tenisu skýtá pro samotné tenisové hráče, lidi a subjekty, pohybující se kolem, nespočet možností k dosažení jak komerčního, tak osobnostního úspěchu. Vzhledem k neustálému obrovskému zájmu o profesionální tenis ze strany sportovních fanoušků a jeho velké atraktivitě pro komerční účely zůstává profesionální tenis jako jeden z nejžádanějších sportů pro televizní média a subjekty, které jeho prostřednictvím plní své obchodní strategie a dosahují zisku.

V současné době a hlavně při nejisté situaci vývoje světové ekonomiky se forma sponzoringu jednotlivých hráčů za pomoci obchodních subjektů vyskytuje čím dál méně a stává se spíše ojedinělá.

Ovšem trend růstu kapitálových trhů a zájmu investorů o investiční příležitosti je stále na vysoké úrovni, a proto dle mého názoru investice do tak komerčně propojeného sportu, jako je tenis je dobrou investicí.

V této diplomové práci si беру za cíl navrhnout možnost řešení pro systém získávání startovního kapitálu formou získávání rizikového kapitálu a jeho investování do ambiciózních juniorských tenisových hráčů.

V jednotlivých kapitolách jsem řešil tyto témata:

V kapitole 2.1 *Pojem rizikový kapitál*- zabývám se teoretickou problematikou rizikového kapitálu, vymezením jeho definice a podmínkami pro jeho získání. Současně přidávám z historie příklad dvou projektů rizikových investic do jednotlivých hráčů ve fotbalu.

V kapitole 2.2 *Rizikový kapitál ve sportu* - zaměřuji se na poskytování rizikového kapitálu ve sportu obecně. V kapitole 2.3 se zabývám podmínkami získávání rizikového kapitálu v tenise, a to jak ve světě, tak v České republice.

V kapitole 3. *Analýza problému a současné situace*- poukazuji na problematiku efektivnosti vývoje mladých tenisových hráčů jak v České republice, tak ve světě, a

tímto tak poukazují na potřeby kapitálu na vylepšení celkové situace. Součástí celkové analýzy prostředí je i analýza sektoru rizikových investorů a shrnutí základních opěrných bodů (kapitola 3.8), vycházejících z této části a sloužících jako výchozí body pro praktickou část diplomové práce.

Kapitola 4. *Vlastní návrh řešení a jeho přínos* - obsahuje kompletní návrh řešení dané situace, skládající se ze tří produktů (nové metodiky, výstavba infrastruktury a inovace investičního modelu), které svým propojením dle mého názoru mohou přispět k celkovému růstu tenisového trhu a jeho kvality.

V kapitole 5. *Analýza rizik* dále rozšiřuji a podrobněji zkoumám základní SWOT analýzu z kapitoly 3.8, zabývám se vymezením hlavních rizikových a slabých stránek celého projektu, a jejich co možná nejefektivnější eliminaci.

V kapitole 6. *Zhodnocení a závěr* najdou čtenáři celkové shrnutí a výstup z mé diplomové práce.

Vymezení problému

Hlavním problémem současného stavu profesionálního tenisu je velký rozpor mezi kvalitní sportovní přípravou, sociálními aspekty zázemí hráčů a nedostatečným propojením s finančním sektorem. Tím tak vzniká nedostatek kapitálu potřebného na kvalitní sportovní a organizační přípravu, garantující sportovní a komerční výsledky.

Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě kritické analýzy problému navrhnout řešení na získávání rizikového kapitálu na vývoj mladých tenisových talentů, a umožnit jim tak stát se tenisovými profesionály.

1 Teoretická východiska práce

V této části se zabývám pojmem rizikový kapitál obecně, způsoby jeho získávání a informacemi o prostředí, v kterém se tento druh investice vyskytuje.

1.1 Pojem „rizikový kapitál“

Definice „venture capital“ pochází z Harvard Business School. Původně se jednalo o investice jen do projektů, spojených se zakládáním podniků, dnes je definice chápána širěji.

„Obecně platí, že rizikový kapitál, angl. **„venture capital“ je financování soukromých expanzivních podniků formou navýšení jejich základního kapitálu. Rizikový kapitál je partnerství podnikatele a investora.**“ Je to konkrétní prostředek pro financování zahájení nebo dalšího provozu činnosti společnosti, jejího posílení a rozvoje, expanze nebo odkupu celé společnosti, kdy potencionální investor rizikového kapitálu obdrží určitý podíl základního kapitálu společnosti (procentuální podíl, akciový kapitál nebo kmenové akcie) na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu. [28]

Prof. Koráb a Ing. Mihalisko (2003) definují pojem rizikový kapitál takto: „Rizikový kapitál je prostředek pro financování zahájení činnosti podniku, jeho rozvoje, expanze nebo odkupu celého podniku, kdy investor rizikového kapitálu získává dohodnutý podíl základního kapitálu podniku (většinou akciový kapitál nebo kmenové akcie) na oplátku za poskytnutí potřebného kapitálu.“

Cílem takového investora rizikového kapitálu je umožnit perspektivním společnostem, aby své postavení na trhu upevnily a do budoucna získaly nový potenciál. Rizikový kapitál může být vítanou pomocí především pro začínající malé a střední podniky. Tyto podniky mají v podmínkách ČR minimální šanci financovat svůj rozvoj bankovními úvěry a jinou výpomocí.

Současně také ale platí pravidlo, že „riziková kapitálová investice není jen jednorázové poskytnutí financí, ale mnohaletý proces soužití podnikatelského subjektu s rizikovým

kapitálovým investorem všestranně napomáhajícím rozvoji firmy a pravidelně monitorujícím aktuální situaci ve firmě.

Právě odborné znalosti, které s sebou investor přináší, mají mnohdy pro rozvoj firmy větší význam než samotné investiční prostředky.“ [28]

1.1.1 Formy poskytování rizikového kapitálu

V praxi je známo několik forem poskytování rizikového kapitálu, lišících se účelem jeho využití:

- 1) ***Seed capital- tzv. předstartovní kapitál neboli zárodečný kapitál*** (financování prototypu výrobku, patentová ochrana, zkušební projekty, franšizing atd.) patří k nejrizikovějším, uvádí se 1-2% podílu na trhu.
- 2) ***Start-up capital- startovní kapitál neboli rozběhový kapitál***, dosud se nezačalo prodávat a podnik použije získané prostředky do začátku podnikání. Typický objem investice okolo 15-20 mil.Kč. Podíl na trhu zhruba 5%.
- 3) ***Early stage development capital- rozvojový kapitál***, určený pro rozvojové stádium podniku, (kolem 10.40 mil. Kč.)
- 4) ***Later stage development- expansion capital-*** určený pro podniky v tzv. mrtvém bodě určený pro další rozvoj podniku, zde se už podstatně snižuje riziko, návratnost investice kolem 2-5 let, objem investice od 20- 80 mil. Kč.)
- 5) ***Rescue capital- záchranný kapitál***, podpora podniků před krachem, především jsou to projekty MBO a MBI
- 6) ***Aquisition capital- financování akvizice***, kapitál určený pro pořízení jiných aktiv podniku.
- 7) ***Management buy out- buy in capital-*** kapitál umožňující manažerům mimo podnik vstoupit do podniku, nebo naopak. Rozsah zpravidla 40- 220 mil. Kč. Návratnost zhruba 4-6 let.

1.1.2 Důvody pro hledání rizikového investora

Když se podnik dostane do situace, kdy jeho budoucnost závisí na získání finančních prostředků, je nutné zvážit, jakými způsoby je možné požadovaný kapitál získat. Pokud se podnik vyznačuje bezproblémovou historií a bonitní charakteristikou, může vedení podniku brát v úvahu získat finanční prostředky formou bankovního úvěru.

Proti tomuto rozhodnutí mluví fakt, že za poskytnutí cizích finančních prostředků bankami je nutno vložit do zástavy majetek podniku a platit úroky. Tato situace může podnik při nesprávném vedení dostat do velice nepříjemné situace.

Je sice pravda, že rizikovní investoři nesou riziko nezdaru ve stejné míře jako majitelé podniku, ale v konečném důsledku jejich osobní zájem na obchodním úspěchu podniku je pro majitele velká výhoda. Rizikovní investoři se sami zapojují do rozvoje podniku, minimálně příležitostným obstaráváním nových zakázek nebo získáváním důležitých kontaktů.

Po zvážení těchto faktorů se více pozitivních předpokladů kloní na stranu získání kapitálu za pomoci rizikového investora. Důležitým aspektem ovšem je otázka ochoty majitelů se o podnik dělit.

1.1.3 Výhody rizikového kapitálu

Podle Korába a Mihaliska (2003) jsou hlavní výhody rizikového kapitálu oproti jiným formám financování následující:

- Rizikový kapitál poskytuje solidní kapitálový základ pro budoucnost, aby bylo možné splnit záměry růstu a plány rozvoje.
- Během investičního období neplatí podnik žádné splátky ani úrokové náklady (neexistuje žádný negativní vliv na hotovostní tok podniku).
- Investoři rizikového kapitálu se snaží být skuteční obchodní partneři, kteří se podílí na riziku a odměnách, poskytují odborné znalosti a praktické rady a napomáhají tak obchodnímu úspěchu.

- Obchodní aktivity podniku nejsou nijak omezovány, není třeba poskytovat žádné záruky.
- Různé typy rizikového kapitálu dovolují uspokojit různé potřeby spojené s růstem podniku.

1.1.4 Nevýhody rizikového kapitálu

Podle zdroje [9] jsou hlavní nevýhody poskytnutí rizikového kapitálu tyto:

- Obavy vlastníků z úniku informací.
- Obavy podnikatelů ze ztráty samostatnosti.
- Malý počet výnosných podniků.
- Nefunkčnost kapitálového trhu (cílem investora je zhodnotit vložený kapitál prodejem svého podílu, a to nejčastěji formou emise akcií na kapitálovém trhu).

1.1.5 Typy rizikových investorů

Na světovém trhu existuje velké množství firem, zaměřujících se na poskytování rizikového kapitálu nebo na zprostředkování těchto transakcí.

Nejrozšířenějšími společnostmi jsou tzv. **nezávislí investoři**, skládající se ze zástupců fondů a investičních společností. Slovem „nezávislé“ jsou tyto společnosti označovány proto, že nejsou nijak právně vázány na subjekty, které jim kapitál poskytly.

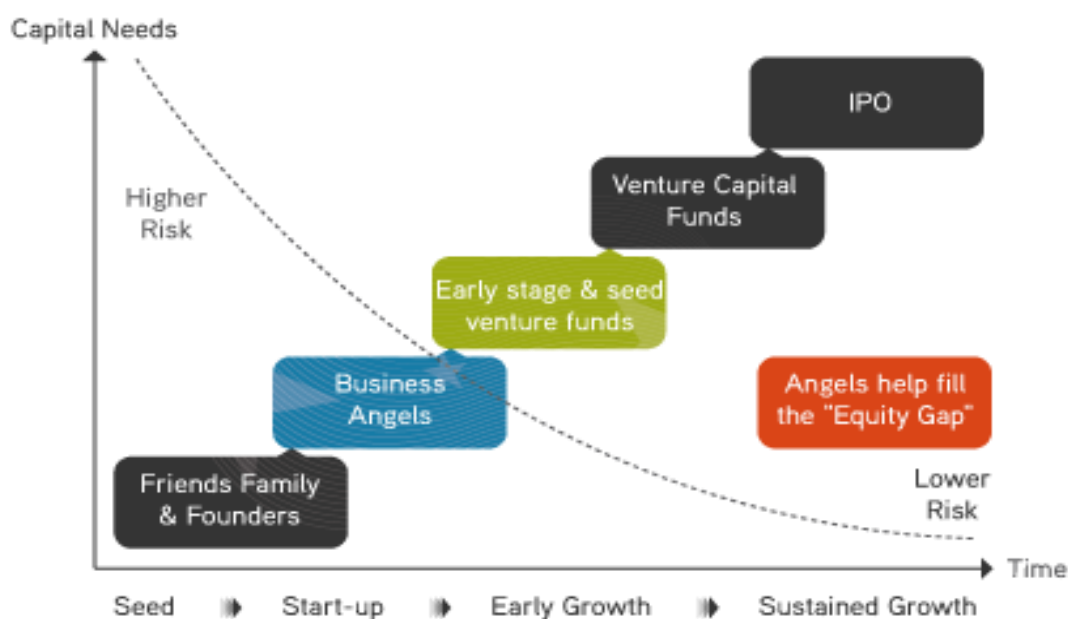
Naopak závislí investoři jsou organizace, které se specializují na poskytování rizikového kapitálu pro své mateřské společnosti.

Zvláštní skupina soukromých investorů, vyznačující se spíše zájmem o myšlenku a atraktivnost podnikatelského záměru, která je klíčovým aspektem jejich finančního zapojení, se nazývá tzv. **Obchodní anděle** (anglicky „Business Angels“).

Synek (2007) uvádí, že „za tímto označením zpravidla vystupují kapitálově silní jedinci, často s vlastními rozsáhlými zkušenostmi z podnikání, kteří jsou ochotni použít vlastní

kapitál pro investice do pro ně zajímavých nápadů či podniků. Kapitálový vstup uskuteční zakoupením minoritního podílu ve firmě s očekáváním, že po určité době (zpravidla 3 - 5 let) tento svůj podíl odprodají a na základě rozdílu mezi nákupní a prodejní cenou svého podílu realizují zisk“.

Hlavní roli hrají tzv. „business angels“ v úloze pokrytí mezery v nabídce kapitálu na trhu. Pro firmy jsou business angels mnohdy jedinou možností získání kapitálu v objemu, které už podnik není schopen získat od „rodiny, přátel a bláznů“ (3F - Friends, Family and Fools, někdy také bývá na třetím místě uváděno Founders). Tato mezera ve zdrojích financování se nazývá „equity gap“ a podle Evropské komise (2006) má negativní vliv na malé a střední evropské podniky.



Obrázek 1: Pozice „business angels“ při vyplňování tzv. equity gap (Zdroj: EBAN)

Tento typ investorů je čím dál modernější a ve své diplomové práci se jím budu dále zabývat.[9]

1.1.6 Postup při získávání rizikového kapitálu

Hlavním bodem při získávání a opatrování rizikového kapitálu, je kvalitně zpracovaný podnikatelský plán. Tento plán společně s přesvědčivým výkladem, by měl potencionální investory přesvědčit, že pokud budou investovat své prostředky, budou se tak moci podílet na skvělé návratnosti investice.

„Podnikatelský plán by měl být považován za základní dokument pro vlastníky a management podniku pro formální posouzení potřeb trhu a konkurence, vyhodnocení silných a slabých stránek podniku a stanovení kritických faktorů pro úspěšnost podniku a dosažení jeho ziskového růstu.“

Sestavení takového plánu by si měl vzít na starost management podniku, odpovědnost za celý plán by měl nést vlastník nebo jednatel společnosti, i když z celkového pohledu a kultury firmy by mělo odpovědnost nést celé vedení společnosti.

Další hlavní částí by mělo být zdůvodnění, proč je vedení společnosti přesvědčeno, že společnost uspěje. Klíčové jsou podíl mezi důležitými a méně důležitými částmi podnikatelského plánu. Investoři hledají možnost, kam nejlépe investovat své prostředky, zajímá je tedy ze všeho nejvíce návratnost investice a reálná data. Podnikatelský plán by měl být zpracován co nejvýstižněji a co možná stručněji. Mnoho různorodých barev mnohdy také není nezbytné, lidé, co opravdu disponují penězi, mají rádi jasná, stručná a přehledná fakta.

1.1.7 Jednotlivé fáze průběhu investice rizikového kapitálu:

Ze zkušeností z podnikatelské praxe jsou v literatuře uváděny níže uvedené postupy pro navázání spolupráce s rizikovým investorem.

- 1) Dodání podnikatelského záměru investorovi, posouzení podnikatelského plánu a návrh dalšího postupu** – reakce investora je z pravidla v řádech několika týdnů ode dne přijetí žádosti. Investor musí především zvážit několik klíčových skutečností a faktorů. Mezi nejdůležitější řadíme:

- Komplettnost a profesionální zpracování podnikatelského záměru jako celku, která je klíčová k zahájení posuzování dalších kroků.
- Charakteristiku odvětví, ve kterém podnik působí.
- Etapu vývoje, ve které se podnik aktuálně nachází.
- Politické a podnikatelské klima, které charakterizuje podnikatelské prostředí podniku.
- Výše finanční částky a její reálná návratnost.

- 2) **Návštěva firmy samotným vedením nebo zodpovědného pracovníka investora** - v případě zájmu o další spolupráci investor obvykle požaduje doplnění záměru o některé detailnější informace, případně navrhuje osobní schůzku. Ta je pak dále vedena jednotlivými odborníky obou stran z důvodů věcnosti a úplnosti poskytnutí doplňujících informací. Krokem číslo 2. rozumíme hlubší kontakt obou stran. Zástupce investora při své návštěvě podniku získá subjektivní informace o chodu podniku a osobně se setká s klíčovými manažery podniku.
- 3) **Návrh konkrétní finanční nabídky financování** - investor navrhne formu a strukturu svého finančního vstupu a jeho základní podmínky. Dohodnou li se obě strany na podmínkách externího financování, investor si obvykle vyhrazuje několikaměsíční exkluzivitu pro dokončení jednání o financování podniku. Zároveň dochází k uzavření smlouvy o podmínkách zachování obchodního tajemství mezi firmou a investorem.
- 4) **Due diligence - detailní příprava investice a ověření podniku** - velmi intenzivní fáze spolupráce, kdy investor detailně poznává finanční a právní historii a současnost firmy, její klíčové obchodní partnery, interní systémy, atd. Investor obvykle začíná detailním finančním auditem podniku vedeným zástupcem fondu. Podstatnou součástí příprav je smluvní zabezpečení vztahů investora, firmy a klíčových manažerů. Často se v této fázi stává, že investor nalezne problémy natolik zásadní, že od investice ustoupí. Někdy také může na základě nových faktů dojít k úpravě struktury finančního vstupu investora. Standardně trvá due diligence dva až tři měsíce.
- 5) **Rozhodnutí vedení fondu o investici** - po ukončení fáze číslo 4 dochází k odsouhlasení investice investorem a k podpisu investiční smlouvy o postupném čerpání prostředků od investora.

- 6) Monitoring investice** - Po poskytnutí finančních prostředků se investor stane skutečným společníkem podniku s jasně vymezenými právy podílet se na důležitých rozhodnutích, kontrolovat hospodaření firmy a s plným přístupem k interním informacím. Je běžné, že hodnota konzultací, zvýšení image firmy, strategického poradenství a kontaktů poskytnutých investorem je srovnatelná s hodnotou poskytnutých finančních prostředků.
- 7) Zakončení investice** - Investoři rizikového kapitálu vstupují do podniků proto, aby zpeněžili získaný podíl za maximální dosažitelnou cenu. Této fázi se věnují více v další kapitole 2.1.8.

1.1.8 Zakončení a zpeněžení investice

Jednou z charakteristik rizikového kapitálu je jeho přesně definovaná doba zapůjčení. Investor po uplynutí této doby má na výběr z několika možností ukončení jeho zapojení do podniku.

Podle zdroje [9] jsou možnosti následující:

- **Obchodní prodej**- prodej podílu nějakému jinému podniku.
- **Zpětné odkoupení**- management koupí zpět akcie svého podniku od investora.
- **Refinancování**- koupě podílu investora rizikového kapitálu investiční institucí zaměřenou na dlouhodobé investice.
- **Uvedení podniku na burzu.**
- **Nedobrovolné vystoupení**- likvidace podniku nebo nucená správa.

1.2 Rizikový kapitál ve sportu

Pojem rizikového kapitálu ve sportu je velice široký. Problematikou zůstává, co označujeme jako rizikový kapitál, když vezmeme v úvahu, že sport sám o sobě, především profesionální, je riziko samo o sobě. Případy úspěšných profesionálních

sportovců, kteří mají „našlápnuto“ na perfektní kariéru a náhle přestanou podávat výkony, ať už ze zdravotních či jiných důvodů, zažíváme díky médiím téměř každý den.

Za formu poskytování rizikového kapitálu můžeme stejně tak považovat nákup hráčů a jejich transfery mezi jednotlivými kluby, financování přípravy mládeže v různých fotbalových klubech, ať už to veřejným nebo privátním sektorem, jako výstavbu různých sportovních středisek a center, které mají plnit úlohu pořadatele gigantických sportovních akcí. (Typickým příkladem v České republice je výstavba O2 Sazka arény v Praze, která po několika letech fungování potvrdila, že se jednalo o velice rizikový projekt z hlediska návratnosti investice do výstavby).

Otázkou zůstává, které formě financování sportu a sportovců budeme říkat financování rizikovým kapitálem.

Financování z veřejného sektoru

Je zřejmé, že získávání kapitálu z veřejného sektoru je otázkou ekonomické pozice daného sportovního subjektu (klubu) na trhu. Pro největší světové kluby ve městech, nezáleží na jejich druhu sportu, těšící se velké popularitě veřejnosti, je poměrně snadné obstarat kapitál pro financování své činnosti ze státních dotací a městských podpor. Neustále slyšíme, že velké kluby v populárních týmových soutěžích (fotbalu, basketbalu, hokeji atd.), mají velké dluhy a finančně na tom nejsou nejlépe. Ovšem až na úplné výjimky nikde nevidíme, že by klub, jako je například Real Madrid, topící se v dluzích, prostě ukončil svoji činnost.

Proto se v této diplomové práci zaměřuji na financování sportu jednotlivců, jednotlivých osob, sportovců z privátního sektoru, a tímto tak na model návratu investice z jejich potencionálních budoucích úspěchů.

1.2.1 Podobné projekty

Forma konceptu poskytování rizikového kapitálu ze soukromého sektoru do jednotlivých sportovců, je v Evropě známa od poloviny 80 let.

Jeden známý model, zabývající se tímto tématem v praxi, je tzv. Ommerův model.

1.2.1.1 Ommerův model

Jedná se o sportovní oblast profesionálního fotbalu. Bývalý německý fotbalista Manfred Ommer koupil vlastním jménem a za vlastní prostředky práva na fotbalistu, kterého postupně „pronajímal“ německým fotbalovým klubům, zhruba za 20% z jeho aktuální přestupové ceny ročně.

Postupně založil Ommer pro financování hráčů fotbalový podílový fond, kde si stanovil návratnost mezi 15-25%. Protože se jednalo vysoce spekulativní fond, Ommer nedokázal obstarat tak vysokou sumu pro nákupy hráčů a jejich vedení, a fond byl brzy rozpuštěn. Druhým problémem bylo, že Ommer sám byl prezidentem klubu FC Homburg a protože sám měl zájem na úspěchu hráčů, které pronajal do ostatních klubů, docházelo zde ke značnému střetu zájmů.

1.2.1.2 Hráčský fond Helmbrecht

Druhým známým pokusem o investice do jednotlivých hráčů za pomoci rizikového kapitálu z privátního sektoru byl pokus opět v nejvyšší fotbalové německé lize.

Fond si vzal za cíl, vybrat 20-40 mladých talentovaných hráčů, a na ty obstarat prostředky pro jejich postupný vývoj s cílem jejich budoucích prodejů evropským klubům. Bývalí profesionální fotbaloví hráči se měli podílet na rozhodnutích, do kterých mladých hráčů bude fond investovat a jakým způsobem budou hráči vedeni.

Finančně byly investice do fondu nabídnuty širokému sektoru investorů.

Protože se jednalo o možná ještě větší spekulaci na návratnost, než byl Ommerův model, byl helmbrechtský fond významně kritizován ze strany fotbalových svazů. Navíc tento fond významně konkuroval agenturám a silným klubům, které také měly zájem na zajištění si práv mladých hráčů. Tento fakt vedl tak následně k regulaci německých fotbalových pravidel, a byl v konečném důsledku zakázán.

1.2.1.3 Poučení z Ommerova modelu a Helmbrechstkého fondu

Dle Stechera ve studii z roku 2009 byla hlavním problémem cílová myšlenka obou projektů, která je stavěla do pozice konkurentů.

Pan Stecher navrhl řešení, s jakým cílem by měly být oba projekty uvedeny na trh:

- Hlavním cílem není konkurovat agentům a klubům, ale rozšiřovat oblast jejich efektivního záběru činnosti a zkvalitňovat jejich schopnosti:
 - Neprodávat tak práva na transfery hráčů, ale participovat na výnosech z transferů hráčů.
 - Nezaměstnávat hráče, ale podporovat jejich zaměstnání v klubech.
- Nekupovat hráče, ale financovat jejich růst.
- Zvyšovat šance na úspěchu hráčů doplněním jejich tréninku o nové prvky tréninkového vedení.
- Soustředění se na dvě přesně definované oblasti investorů:
 - Privátní investoři a kluby, jejichž prioritním zájmem je návratnost a profit z jejich investice.
 - Drobní investoři (fanoušci, okolí hráčů), kde největší potenciál je ve velkém množství těchto investorů.

2 Analýza problému a současné situace

V této části se zabývám kompletní analýzou českého i zahraničního prostředí. Jsou zde uvedeny hlavní aspekty, ovlivňující sportovní i mentální vývoj mladých tenisových hráčů. Jedná se o veřejně známou problematiku, vyskytující se téměř u všech profesionálních sportů. Tenis je ovšem ve srovnání s jinými sporty rozdílný z hlediska nákladů na přípravu jednotlivce, ale i komerčního potenciálu, který se dá prostřednictvím úspěchu hráče v profesionálním tenisu získat.

V některých sportech, hlavně v populárních týmových soutěžích, jako jsou například fotbal a hokej, je této problematice věnována poměrně velká pozornost. Jelikož tenis je převážně sport jednotlivců, jsou důvody k řešení dané problematiky převážně záležitostí samotných klubů a jednotlivých národních svazů. Nejedná se tak tímto o globální způsob řešení daného problému.

2.1 Použité metody

Ke zjištění stavu současné situace a celkovému sběru dat a informací jsem výhradně pracoval formou kvantitativních a kvalitativních metod, a to s aktuálními názory lidí, pohybujících se přímo v bezprostřední blízkosti profesionálního tenisového prostředí.

Ve své diplomové práci jsem ke sběru dat pro analýzu vnějšího i oborového prostředí použil metody:

- Dokumentární analýzy, založené na sekundárních datech (médiu, internet, atd.).
- Dotazníkové metody.
- Ankety a rozhovory.

Analýza současné situace byla z hlavní části řešena pomocí dotazování v oblasti tenisových klientů, tzn. jednotlivých hráčů, rodičů hráčů a zástupců subjektů, pohybujících se v bezprostřední blízkosti tenisu.

- 1) ***Sběr druhotných dat*** - Pomocí všech dostupných zdrojů, hlavně internet.
- 2) ***Dotazníková metoda- poskytovatelé tenisových služeb*** - Druhou oblastí, ve které jsem zjišťoval názory na současnou situaci, byly osoby a zástupci subjektů, poskytující tenisové služby (trenéři, kouči, provozovatelé tenisových areálů a poskytovatelé sportovních ploch spojených s tenisem, manažeři klubů a ostatní tenisoví experti).
- 3) ***Rozhovory s odborníky, doplňující systém služeb v profesionálním tenisu*** - Další metodou získávání relevantních informací o stavu profesionálního tenisu byly rozhovory s experty a odborníky, poskytující doplňující služby v profesionálním tenisu. Tyto osoby se aktivně pohybují na tenisovém profesionálním okruhu ATP/WTB, doprovázejí hráče po turnajích nebo jsou s nimi v úzkém kontaktu vzhledem ke svému oboru. Patří mezi ně doktoři specialisté, fyzioterapeuti, kondiční a atletičtí trenéři, agenti, organizátoři turnajů atd.

2.2 Zjištěné skutečnosti

V současné době můžeme konstatovat, že v celé střední Evropě se v oblasti výkonnostního a profesionálního tenisu vyskytují dva základní problémy, zásadně ovlivňující výkonnost hráčů.

1) Sociální a lidské faktory

- Systém sportovního vedení hráčů
 - Použité tréninkové metody (metodika, používaná jednotlivými trenéry, je často velice odlišná, a to i přes fakt, že biomechanické a fyzikální zákony lidského těla jsou u všech hráčů stejné).
 - Ne úplně profesionální přístup trenérů a osob, vedoucích hráče po sportovní stránce
- Systém sociálního vedení hráčů
 - Nevhodná výchova ze strany rodičů hráčů (rodiče a nejbližší okolí hráče je často neadaptabilní na potřebnou symbiózu s hráčovým sportovním vývojem. (nesportovní „nastavení“ myšlení rodičů, nedůsledný přístup

rodičů a z toho pak neschopnost hráče si tento přístup navodit samostatně, atd.)

- Soukromý versus veřejný sektor

Dle mého názoru téměř nesmyslná konkurence privátních klubů a klubů, které jsou podporovány tenisovými svazy.

2) Faktory financování profesionálního vývoje hráčů

- Setkáváme se se dvěma typy hráčů a situací:
 - Hráči s malým sportovním potenciálem, ale s širokým ekonomickým a finančním zázemím
Pro tyto hráče není problémem nákladná profesionální příprava, ovšem jejich přístup je z důvodů malé motivace a malé „hladovosti“ po úspěchu nedostatečný.
 - Hráči s velkým sportovním potenciálem, ale s malým ekonomickým a finančním zázemím
Tito hráči se vyznačují velkým nasazením a sportovní šikovností, ovšem nemají dostatek finančních prostředků na kvalitní trenérské vedení a tréninkové podmínky.
- Pokles zájmu sponzorů a investorů o tenis

Současná globální situace snižuje zájem obchodních subjektů o poskytování finančních prostředků do profesionálního tenisu. Nejedná se pouze o vývoj mládeže, ale i celkový pokles objemu sponzorů na profesionálním tenisovém okruhu.

2.2.1 Sociální a lidské faktory omezující vývoj hráčů

Jak už jsem nastínil v kapitole 3.2, tyto faktory zabírají velmi široký okruh hráčova okolí a jejich rozpoznání požaduje celkový náhled do světa profesionálního tenisu. Lidé, kteří se v této oblasti aktivně pohybují, se shodují na níže uvedených obecných důvodech, které oddalují nebo úplně brání hráčovu úspěchu.

2.2.1.1 Obecné důvody neúspěchu talentovaných hráčů

Určitý počet nadějných talentovaných hráčů nedosáhne profesionální úrovně, protože některý z níže uvedených faktorů předčasně ukončí nebo jiným způsobem znehodnotí jejich tenisovou kariéru.

- Nedostatečně kvalitní tenisová příprava.
- Psychické bariéry a mentální bloky při hře, nemožnost dosahování kvalitních výsledků.
- Fyzické přetížení se zdravotními následky, zraněními (opět vede k nedostatečně odbornosti v přípravě).
- Ztráta motivace v tréninku, změna životních priorit.
- Podlehnutí přílišnému tlaku ze strany rodičů a okolí.
- S přibývajícím věkem velký tlak na výsledky z hlediska uzavírajících se možností na změnu kariéry. (Když neuspějí jako profesionální hráč, nemám díky přibývajícímu věku jinou možnost na změnu oboru).

2.2.1.2 Střet veřejného a privátního sektoru

Dochází téměř pravidelně ke střetu privátního a veřejného sektoru. V jednotlivých zemích jsou vybrána tenisová centra (kluby), která jsou finančně podporována veřejným sektorem v podobě finančních dotací na rozvoj mládeže a profesionálního tenisu obecně. Tyto kluby si tak díky tomuto faktu mohou dále nabízet nadstandardní služby pro talenty z celého regionu.

Ostatní soukromá tenisová centra, jejichž objem provozu a kvalita nabízených služeb závisí na objemu finančních prostředků ze soukromého sektoru (rodičů hráčů, sponzorů a jiných privátních subjektů), jsou takto v nevýhodné pozici, ve srovnání s výše zmíněnými kluby. Důsledkem tohoto omezení je pro kluby a centra privátního sektoru téměř nemožné udržet si kvalitního hráče, směřujícího mezi světovou špičku, po celou dobu jeho profesionálního vývoje. Tito hráči dříve nebo později využijí nabídky svazem podporovaných klubů, a tímto zaniká jakýkoliv nárok mateřského klubu na jakýkoliv potencionální profit z budoucího úspěchu hráče.

2.2.1.3 Konkurenční pozice hráčů, trenérů a investorů

Talentovaní hráči, tenisové akademie a investoři se v současnosti nacházejí v pozici konkurentů.

Vítěz a poražený. Takto můžeme definovat postavení hráčů, klubů a investorů. Důsledkem jsou důležité body jako například „know- how úspěchu“, optimální tréninkové možnosti, a kontakty vedoucí k investorům rozděleny.

Tenisové kluby, centra a akademie jsou závislé na renomé kvalitní práce a výsledků jejich svěřenců, s cílem odlišit se od ostatních méně ambiciózních klubů.

Celkově bychom mohli tuto situaci definovat jako jakýsi začarovaný kruh. Kluby se snaží udržet si hráče, protože je to pro ně zdroj příjmů a prezentace jejich práce. Současně je na ně vyvíjen tlak v podobě co možná nejvyšší kvality poskytovaných služeb, které kluby často nejsou schopny dostatečně zajistit. Tímto jsou kluby nuceny improvizovat, neprezentovat situaci tak, jaká ve skutečnosti je, a vzniká klima, které není optimální ke správnému tenisovému vývoji hráče.

2.2.2 Finanční faktory omezující vývoj hráčů

Druhá, a neméně důležitá část, patřící nejen do sportu, ale do všech oblastí ekonomického vývoje, je finanční stránka daného tématu.

Tenis sám o sobě se vyznačuje velkou finanční náročností, která rok od roku díky ekonomickému růstu stoupá.

Dnes už málokde vidíme globální podporu tenisu formou finančních dotací a pobídek ze strany veřejného sektoru. Výjimku tvoří ne příliš vyspělé země, jako je například Kazachstán, kde podpora sportu a konkrétně tenisu je na přední příčce politického programu. Financování vývoje mladých talentů je v dnešní době především záležitost rodičů.

Podporování ve velice nákladném procesu jsou především:

- od národních svazů,
- od prvních sponzorů,
- od soukromých investorů.

Tyto tři skupiny subjektů tvoří kompletní nabídku všech finančních prostředků v profesionálním tenisu.

2.2.2.1 Podpora veřejného sektorů (národní sportovní svazy)

Ministerstvo školství ročně vyčlení finanční prostředky pro jednotlivé svazy, které je následně potom přerozdělují dle svého ročního plánu. Český tenisový svaz rozděluje tyto prostředky na Českým tenisovým svazem pořádané akce, z velké části mezinárodního charakteru, konající se na území České republiky, ale i mimo ČR, a dále mezi jednotlivé oblastní svazy a ty pak na jednotlivé tenisové kluby a jimi pořádané turnaje

Z těchto finančních prostředků je mimo jiné financován vývoj mládeže v centrálních klubech, spolupracujících aktivně pod hlavičkou Českého tenisového svazu. Problémem ovšem zůstává, že těchto klubů je velmi málo a celkový objem dotací stačí pouze na pokrytí přípravy nejužšího výběru hráčů (konkrétně jsou významněji finančně podporováni maximálně 3-4 hráči z každé věkové kategorie).

2.2.2.2 Tenisový sponzoring

Tento způsob financování do nedávné doby tvořil společně s veřejným sektorem hlavní pilíř veškerého financování, které převyšovalo možnosti hráčových vlastních prostředků a jeho rodinných příslušníků.

Motivace sponzora

Pro právnické i soukromé osoby, mající zájem o vynakládání svých finančních prostředků formou sportovního sponzoringu, platí podobné předpoklady jako pro osoby, mající zájem o investování do tenisu.

Obě skupiny požadují za svůj vstup do tohoto obchodního vztahu nějakou protihodnotu. Rozdíl je v tom, že pro investory je prioritní výnos z jejich investice, na rozdíl od sponzorů, kteří berou poskytnutí svých prostředků jako poplatek za reklamu, nebo zviditelnění jejich jména (značky firmy). Sponzoring, jako způsob získání finančních prostředků pro jednotlivé hráče, byl a je podmíněn především:

Obchodní motivací sponzora

- Atraktivitou sponzorované subjektu (tenisového klubu)- jedná li se o významný klub, kde se sponzor může
- Atraktivitou sponzorovaného hráče- většinou se je tímto pojmem myšleno jeho dosavadní sportovní výsledky a předpoklad, že sponzor se na hráči v budoucnu zviditelní.

Osobní motivací sponzora

- Osobní vazby mezi sponzorem a sponzorovaným objektem nebo osobou

Většinou se jedná o kombinaci obou motivačních faktorů, kdy dohoda o sponzoringu je navázána až na základě osobních vztahů obou stran.

2.2.2.3 Investice do tenisu

Sponzoring profesionálního tenisu je ve světě velice rozšířen. Avšak tenis jako nabídka investiční příležitosti existuje pouze ve velmi úzkém okruhu zainteresovaných subjektů, hlavně však v privátním sektoru, a to s velice omezenou variabilitou.

Pojem investování v tenise může mít několik forem:

- 1) Investice do tenisových center a projektů-** tato forma jsou především developerské projekty velkých obchodních firem, které se dohodnou s manažery z oboru na oboustranně výhodných podmínkách. V praxi je to realizováno tak, že investor vystaví za vlastní prostředky tenisové centrum (areál), tedy poskytne kapitál, a člověk z tenisového oboru tento areál provozuje na základě tenisových a trenérských služeb.

- 2) **Investice do tenisových hráčů**- investor poskytne hráči kapitál na jeho vývoj a participuje tak na jeho budoucím komerčním úspěchu. Tato možnost je však na finančním trhu zatím velice omezena, protože se jedná často o formu osobních známostí a získání takového investora je v dnešní době velice obtížné.

2.2.3 Klasický investiční model

V současnosti můžeme pozorovat v České republice i v zahraničí jediný model, typický pro investice do jednotlivých tenistů.

Tento model se skládá ze dvou hlavních částí. Obě části hrají významnou roli vztahující se k celkovému povědomí investorů a tím i jejich zájmu o tento druh investování.

2.2.3.1 Klasický model v praxi

V praxi se klasický model uplatňuje způsobem, že po dohodě hráče s investorem hráč podepisuje smlouvu, která investorovi zajišťuje procentuální podíl na hrubých výnosech hráče z profesionálního tenisu. Tato smlouva definuje dvě hlavní části:

- Investiční část - Její začátek a konec je přesně definován a současně tak i částka na přípravu a cestování po turnajích, která je ročně do hráče investována.
- Výnosová část - Stejně jako u investiční části je přesně definován, v jakém roce je započata a kdy bude ukončena.

Příklad klasického modelu:

Hráč podepíše ve věku 12 let s investorem smlouvu, která stanovuje podmínky, že do svých 18 let přijme každoročně částku 100 000 euro na přípravu. Současně platí podmínka, že do svých 26 let věku odevzdá 25% všech svých hrubých příjmů investoru nazpět. Investor tímto tak počítá, že výnos bude několikrát vyšší, než jeho investovaná částka.

2.2.3.2 Předpoklady hráče a jeho atraktivnost pro investory

Celková filosofie tohoto investičního modelu je založena na předpokladu, že hráč, do kterého je investováno, je ten pravý, a jeho šance na budoucí úspěch jsou vysoko pravděpodobnostní. K tomuto posouzení slouží především hráčovy dosavadní výsledky na turnajích, jak domácích tak zahraničních, tak i názory zkušených odborníků.

Když vezmeme v úvahu fakt, že předpoklady pro úspěch hráče jsou ze sportovního hlediska velké, tak v celkovém porovnání s ostatními aspekty, ovlivňujícími celý vývoj od mladého juniorského věku až po seniorskou kategorii, které z větší míry nemají sportovní charakter, nehrají zase až tak významnou roli.

Proto je hráčova atraktivnost pro investory určována spíše obchodními vztahy klubů, kde hráči trénují, a jednotlivými investorskými subjekty. Často se jedná především o osobní kontakty trenérů, rodičů a manažerů klubů, kteří jsou schopni přesvědčit investory o vhodnosti jejich investice do vybraného hráče.

Nevýhody současného modelu

Z investičního pohledu dnes existují pouze dvě možnosti:

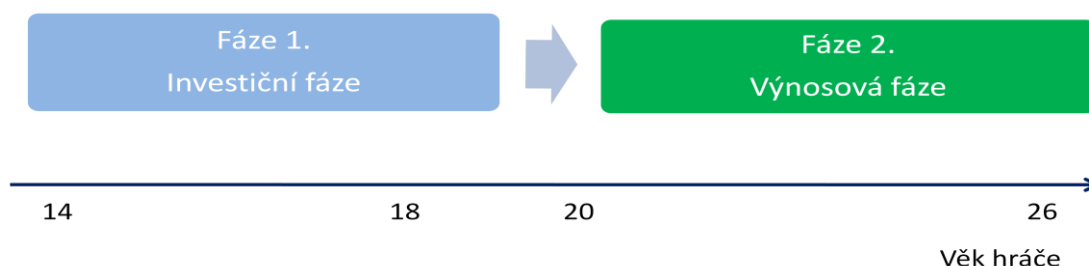
- 1) Černobílý“ pohled ze strany investorů** - Současný model se vyznačuje tím, že z pohledu investorů je jejich investice postavena do pozice „černá nebo bílá“.
 - a. Hráč se stane sportovně a tím i finančně úspěšným, investor se tímto podílí na finančním úspěchu hráče.
 - b. Hráči se nepovede dostat se mezi prvních 200 hráčů světového seniorského žebříčku, a investor musí velkou část, někdy i celou investici prohlásit za neúspěšnou.

V praxi to znamená, že pokud hráč neuspěje a nenaplní očekávání do něj vložené, investor odepíše svoji investici v plné výši (pokud ve smlouvě není stanoveno jinak).

- 2) Pevně stanovená investiční a výnosová fáze** - vzhledem k pevně stanoveným fázím (investiční a výnosové) se klasický model nepřizpůsobuje hráčovu fyzickému a mentálnímu vývoji, který je v mnohých případech zpožděný, a hráči dosahují úspěchu ve „zralejším“ věku.

Jako příklad můžeme zmínit současného českého hráče Radka Štěpánka, který se mezi nejlepších 100 hráčů světa dostal až ve svých 24 letech a tímto tak začal generovat příjem, který by byl pro investory z hlediska návratu jejich investice zajímavý. Mimo Radka Štěpánka můžeme tento fakt pozorovat u velkého počtu českých i zahraničních hráčů.

- 3) Dlouhodobé vázání kapitálu na investici** - Investiční možnosti jsou postaveny dlouhodobě. Vzhledem až pětiletému rozdílu mezi počátkem investiční fáze a počátkem fáze výnosové, je tato doba velice dlouhá a snižuje atraktivnost tohoto modelu pro investory. Investorovi se navrací investice až v té době, kdy hráč začne být na světové úrovni úspěšným. Tento proces trvá několik let, někdy je to až deset let. Proto zde spíše hraje roli osobní zájem investora na daném hráči než očekávaný zisk.



Obrázek 2: Příklad klasického investičního modelu (Zdroj: Vlastní zpracování)

- 4) Nízká popularita** - Další důležitým znakem, charakterizujícím tento klasický model, je jeho malá popularita mezi nezasvěcenými osobami. Z celkového výzkumu názorů a faktů v analytické části vyplývá, že o existenci tohoto modelu má informace pouze úzký okruh potencionálních investorů, pohybujících se v bezprostřední blízkosti profesionálního tenisu.

2.3 Požadavky trhu

Český profesionální tenisový trh je ve velké míře ovlivněn podmínkami, které určují směr a náklady na přípravu hráčů.

Jsou to podmínky dané především středoevropským klimatem a tím tak zvýšenou potřebou kapitálu na vývoj hráčů. Výše tréninkových nákladů a jejich rozdíl mezi letní a zimní sezónou je v České republice a v okolních zemích téměř dvojnásobný.

Hlavním důvodem je bezpodmínečná nutnost pronájmu krytých hal a jiných ploch, které jsou mimo finanční náročnost také vysoce vytížené z hlediska obsazenosti.

2.3.1 Požadavky hráčů

Téměř všichni tenisoví ambiciózní hráči, mají jeden požadavek na český tenisový trh, a tím jsou:

kvalitní podmínky komplexní přípravy

Každý tenisový hráč, mající reálné ambice stát se profesionálem a být úspěšný v tenisovém „cirkusu“, si je vědom faktu, že se musí učit a čerpat vědomosti od těch nejlepších. Tenis je obecně pokládán za v pořadí druhý nejnáročnější sport na světě. Proto podmínkou jeho úspěchu je široká komplexnost celé přípravy.

Ovšem nabídka optimálních podmínek pro kvalitní komplexní přípravu je velice nízká, koncentrace kvalitních hráčů a centra, splňující tyto podmínky, se nachází většinou jen na jednom až dvou místech v každé zemi.

2.3.2 Požadavky akademií (trenérů, specialistů z jednotlivých oborů)

Z provedené analýzy jsem zjistil hlavní problém většiny subjektů -

Jistota kontinuálního vývoje přes mateřský klub/trenéra až ke světovému profesionálnímu tenisu.

Jak v České republice, tak celosvětově existuje mnoho ambiciózních trenérů, tenisových akademií, specialistů a osob, kteří mají enormní zájem na úspěchu hráče, s kterým spolupracují.

U všech osob a subjektů je motivace přibližně stejná. A to je vzdělávat se, posouvat hranice své práce a dosahovat kvalitních výsledků. Každý odborník má své zaměření na určitý obor, tak i tenisový trenér dokáže jednomu typu hráče pomoci více, jinému méně.

Avšak jedno mají všechny osoby a subjekty, poskytující trenérské služby a podílející se takto na celkovém vývoji hráče, společné. Chtějí zúročit svoji práci a doprovázet svého svěřence na významných seniorských profesionálních turnajích.

A zde nastává hlavní problém. Akademie nebo trenér vychovávají hráče od jeho útlého věku a hráč dosáhne pod jeho vedením velkého úspěchu. A v té chvíli se objeví sportovní agentura nebo manažer významného klubu, nabídne hráči kvalitnější tréninkové podmínky v daném klubu a hráč přestoupí.

Dosavadní akademie/ trenér tím takto svého svěřence kvůli nedostatečné infrastruktuře nebo prostě jen z důvodů lepší nabídky ztrácí.

2.4 Potenciál finančních výnosů v současném profesionálním tenisu

Finanční potenciál výnosů v profesionálním tenisu je orientován do několika směrů.

- Finanční příležitosti
 - Prostřednictvím komerčních výnosů a jejich finančních toků ze sportovních úspěchů hráčů
 - Prostřednictvím vybudované finanční i nefinanční infrastruktury (Marketing, Rozvoj obchodní sítě a jiných komerčních příležitostí)

Reálné hrubé příjmy profesionálních tenistů dle jejich umístění (v dolarech) zobrazuje tabulka 1.

Tabulka 1: Odhad hrubých příjmů hráčů dle umístění 1/2 (Zdroj: www.stevegetennis.com- vlastní modifikace)

| Výnosy ze sportovní činnosti (v tisících \$/rok 2009) | | | | | |
|---|----------------|----------------|---------------|------------------------|--------------------|
| | „Prize money“ | Startovné | Exibice | Davis Cup, Fed Cup (1) | Týmové soutěže (1) |
| Tennisové hvězdy (Federer, Nadal, Sharapova) | 6 000 - 10 000 | 3 000 - 10 000 | 1 000 - 3 000 | 300 - 1 000 | None |
| 1-10 ATP, WTA | 1 800 - 6 000 | 500 - 1 000 | 500 - 1 000 | 200 - 1 000 | 100 - 200 |
| 11. - 25. | 680 - 1 400 | 300 - 600 | 300 - 800 | 200 - 1 000 | 100 - 200 |
| 26. - 50. | 500 - 850 | 200 - 500 | 200 - 600 | 200 - 1 000 | 50 - 200 |
| 51. - 100. | 300 - 550 | 20 - 50 | 100 - 200 | 100 - 500 | 50 - 100 |
| 101 - 150 | 150 - 350 | 10 - 20 | 10 - 20 | 20 - 200 | 70 - 150 |
| 151 - 200 | 100 - 170 | 5 - 10 | 5 - 10 | 10 - 50 | 50 - 70 |
| 201 - 300 | 40 - 110 | 2 - 5 | 2 - 5 | 2 - 20 | 20 - 50 |
| 301 - 400 | 26 - 45 | 1 - 2 | 1 - 2 | 2 - 10 | 10 - 20 |
| 401 - | -26 | | | | 10 - 20 |

V tabulce 1 jsou uvedeny odhadované příjmy hráčů, plynoucí ze sportovních činností (soutěžní turnaje, exhibice, národní týmové soutěže a klubové soutěže.)

Tyto odhady jsou vypočítány z hráčských oficiálních statistik jednotlivých let a informací z médií.

Tabulka 2: Odhad hrubých příjmů hráčů dle umístění 2/2 (Zdroj: www.stevegtennis.com- vlastní modifikace)

| Výnosy z reklam (v tisících \$/rok 2009) | | | | | |
|---|-------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|-----------------|
| | Smlouvy se značkami (2) | Firma dodávající hráči rakety | Firma dodávající hráči výplet | Soukromí sponzoři a reklamní spoty | Ostatní |
| Tenisové hvězdy (Federer, Nadal, Sharapova) | 5 000 - 15 000 | 3 000 - 10 000 | 500 - 2 000 | 3 000 - 20 000 | 20 000 - 40 000 |
| 1-10 ATP, WTA | 2 000 - 15 000 | 1 000 - 3 000 | 200 - 1 000 | 1 000 - 10 000 | 5 000 - 10 000 |
| 11.- 25. | 500 - 5 000 | 500 - 2 000 | 50 - 500 | 1 000 - 5 000 | 500 - 1 000* |
| 26.- 50. | 200 - 2 000 | 100 - 500 | 50 - 300 | 200 - 1 000* | 100 - 500* |
| 51 - 100. | 100 - 1 000 | 50 - 500 | 10 - 100 | 100 - 500* | 50 - 200* |
| 101 - 150 | 10 - 50 | 10 - 50 | 5 - 10 | 20 - 50* | 10 - 50* |
| 151 - 200 | 5 - 20 | 8 - 10 | 2 - 4 | 10 - 20* | 5 - 10* |
| 201 - 300 | 2 - 10 | 2 - 5 | 1 - 2 | 5 - 10* | 2 - 5* |
| 301 - 400 | 1 - 2* | 1 - 2* | 0,5 - 1* | 2 - 5* | 2 - 5* |
| 401 - | | 0,5 - 1* | | 2 - 5* | 2 - 5* |

V této části tabulky jsou uvedeny odhady ročních hrubých příjmů hráčů z reklamní činnosti dle jejich ročního umístění na světovém žebříčku.

Tabulka 3: Odhad hrubých příjmů hráčů dle umístění celkem (Zdroj: www.stevegtennis.com- vlastní modifikace)

| Celkem příjem/ rok (v tisících \$) | |
|---|-----------------|
| Tenisové hvězdy (Federer, Nadal, Sharapova) | 42 000 - 71 000 |
| 1 - 10 ATP, WTA | 12 300 - 38 200 |
| 11 - 25. | 4 130 - 17 500 |
| 26 - 50. | 1 800 - 7 450 |
| 51 - 100. | 880 - 2 600 |
| 101 - 150 | 315 - 950 |
| 151 - 200 | 200 - 339 |
| 201 - 300 | 78 - 222 |
| 301 - 400 | 46,5 - 94 |
| 401- | 14,5 - 57 |

V této tabulce je uveden celkový součet všech hrubých příjmů hráčů plynoucí ze sportovních i reklamních činností, v závislosti na jejich ročním umístění ve světovém žebříčku ATP/WTB.

2.5 Konkurence

Konkurence v rámci České republiky v oblasti profinancování mladých hráčů není početná, ale zato zaujímá významnou pozici v Českém sportu, dalo by se přirovnat k monopolnímu postavení.

TK plus s. r. o.

Největším konkurentem je prostějovská společnost TK Plus s.r.o., která účinkuje na domácím trhu už přes 15 let. Její hlavní působení spadá do oblasti všech sportů v České republice, a její ekonomická síla nemá na Českém trhu srovnání.

Do činnosti tohoto podniku jsou zahrnuty jak velké zahraniční sportovní akce (např: Zlatá tretra, exhibiční akce v Sazka aréně, pořádání tenisových turnajů atd.), tak smluvní vztahy se současnou českou tenisovou špičkou.

2.6 Marketing v profesionálním tenisu

Analýzu marketingového prostředí v profesionálním tenisu jsem řešil před dvěma lety ve své bakalářské práci. Vzhledem k uplynutí dvou let od svých závěrů v bakalářské práci a její shodě se závěry, zjištěné tento rok, v nadcházejících dvou kapitolách uvádím citaci závěrů, které jsou aktuální i v tomto roce.

Podle zdroje [18] Jedním z manažerů, majícím velké praktické zkušenosti se současným českým, ale i světovým marketingem, a je současně majitelem největší sportovní agentury na českém trhu, je Dr. Miroslav Černošek, majitel společnosti TK Plus s.r.o.

Podle Dr. Černoška se dá rozdělit úspěšnost současných sportovních společností do 7 zásad.¹

- *Permanentní obměna a vývoj sportovních akcí* (snaha o udržení diváka po celou dobu trvání akce, atraktivnost. Příklad: ve sjezdu dříve jezdili nejlepší první, později nejlepší až poslední, v současnosti jezdí nejlepší první i nakonec. V tenise ve čtyřhře supertiebreaky.)
- *Vytváření „kultu hvězd“*. (sportovní akce se prodává podle hvězdy, každá akce musí mít svého „tahouna“)
- *Pevný kalendář*. (důležité je začínat rok méně významnou akcí a končit nejvýznamnější sportovní akcí.) například: play off hokej v ČR

Podle Dr. Černoška jsou výše uvedené tři výzvy nejdůležitější z hlediska přitažlivosti sportu pro sponzory. Další čtyři výzvy jsou podmínkou k úspěšnému fungování marketingových firem.

- *Profesionalizace sportu* (vytváření struktur ve sportovních společnostech, různé posty vyžadují různé kvalifikace)
- *Vázání marketingových práv* (dnes už se sportovní akce pořádají podle zakoupených vysílacích časů, ne naopak)
- *Potlačení nezákonných aktivit* (důraz sportovních společností a sponzorů na dobré jméno a mravní chování. Doping.)
- *Budování image značky* (NHL, NBA, Zlatá tretra)

K těmto poznatkům přidávám nové poznatky, které vyplynuly z mé aktuální analýzy marketingového sektoru profesionálního tenisu a přímo se vztahují k investičnímu tématu řešenému v této diplomové práci.

- *Investiční příležitosti do vývoje mladých hráčů pro rizikové investory jsou málo zveřejňovány*. Je tomu tak z důvodů velkého spekulativního charakteru těchto

¹ Zdroj: Dr. Černošek, Seminář ČTS, Prostějov duben, 2009

investic, proto je nutné investovat do reklamní propagace těchto příležitostí. A to těmito způsoby:

- Kvalitní webová prezentace společností, nabízejících tyto druhy investic.
- Aktivní propagace firem nabízejících tento produkt v tenisovém prostředí prostřednictvím kvalifikovaných manažerů.
- Prezentace dosavadních výsledků práce s profinancovanými hráči.
- Zavedení kvalitního PR systému ke zvýšení celkového investičního povědomí.
- Orientace na sektor rizikových investorů, důležitou roli hrají inovačně smýšlející investoři „business angels“, u kterých je vysoká pravděpodobnost jejich aktivního kapitálového zapojení (na charakteristiku sektoru business angels se zaměřuji v kapitole 2.1.5 Typy rizikových investorů).

2.6.1 Management

Vzhledem k nutné potřebě propojení sportovních vlastností a manažerských znalostí managementu se znalostmi investičního prostředí v této kapitole navazují na charakteristiku uvedenou ve zdroji [18] a doplňují ji o důležité poznatky investičních požadavků na management daných společností.

Podle zdroje [18] by kvalita a charakteristika tenisového management měla vyznačovat těmito faktory:

- Kvalifikace managementu (znalosti z oboru, styl řízení, vzdělání, výsledky)
- Kontinuita marketingové činnosti a kontinuita personální činnosti
- Organizační struktura, podnikatelské klima
- Know-how a systém, hlavní management společnosti musí mít zkušenosti na světové úrovni, nejlépe ze spolupráce s předními světovými společnostmi. Nejlépe by to měl být někdo, kdo několik let sám cestoval po turnajích jako hráč, jako trenér, jako manažer. Výsledek takového působení znamená velký rozhled, napojení na neustále se vyvíjející informace ze středu dění, to znamená z tenisového profesionálního okruhu.

- Turnaje všech typů. Co nejvíce kategorií. Od mladších žáků, desetiletých hráčů přes juniory až k dospělým profesionálním hráčům. Management dokáže lépe předvídat vývoj hráče přes jeho mentální, sociální a fyzické aspekty.
- Zkušenosti s psychologickým aspektem hráče. Hlavně se jedná o pubertální období juniorského hráče, kde vidíme velké nedostatky, podle mého názoru, ne zcela úspěšně zavedeného systému. Jedná se hlavně o vnitřní motivaci juniorských hráčů, která hraje v pubertálním věku jednu z nejpodstatnějších rolí u mladého tenisty.
- Ekonomické vzdělání- velice podstatná úloha manažera sportovní tenisové agentury spočívá ve všeobecné přehledu ve sportovním dění.
- Rozvojové procesy (povinné účasti na školicích seminářích, doplňkové studijní programy, účast na mezinárodních sportovních kongresech s různými specializacemi).

Doplňující aktuální informace k tématu investiční činnosti firem:

- Kvalifikace manažerů ve finanční a investiční oblasti (nutná znalost kompletního finančního prostředí v tenisu a jeho propojení do privátního investičního sektoru).
- Kontakty manažerů na potenciální investory (manažeři musí mít neustálý přehled o aktuálním stavu investičního sektoru a neustálý přístup ke stávajícím i novým investorům).

2.7 Analýza sektoru rizikových investorů

Podle internetového zdroje [3], The Czech Private Equity and Venture Capital Association, který se zabývá rozvojem a podporou odvětví soukromého kapitálu v České a Slovenské republice, a jejich statistických údajů za rok 2009 vyplývají tyto skutečnosti:

„Ze statistik, které EVCA uvádí, není možné utvořit si jednoznačný obrázek o trhu PE/VC v České republice. Jedním z problémů je nejasná interpretace dat. Údaje EVCA obsahují investice od domácích finančních skupin, které se někdy chovají jako PE/VC

fondy a někdy jako soukromé holdingy s odlišnou logikou fungování. V roce 2005 byly uskutečněny investice ve výši 283,3 mil. EUR, v roce 2006 to bylo i s uvedením celkové hodnoty investice do Českých Radiokomunikací 1 306,3 mil. EUR, v roce 2007 182 mil. EUR a v roce 2008 435 mil. EUR. Statistiky zveřejněné EVCA za rok 2009 uvádějí investice v ČR ve výši 1 396 milionů EUR, což představuje 57% z celkových investic v rámci regionu střední a východní Evropy.“[3]

- Společnosti, poskytující soukromý rizikový kapitál a založené na území České republiky, investovaly celkem za rok 2009 částku 61 000 000 Eur do devíti společností. Tato částka byla dohromady větší než za poslední 4 roky a oproti roku 2008 činila o 72% více.[4]
- Byly to skoro výhradně investice do komunikačních technologií
- Jednalo se převážně o 3 druhy investic rizikového kapitálu[4]
 - Růstový kapitál
 - Replacement kapitál
 - Buy-out kapitál

2.8 Nejdůležitější závěry plynoucí z analytické části

Na základě získaných poznatků z analytické části 3. Analýza současné situace jsem vypracoval základní SWOT analýzu, ze které vychází kapitola 5. Vlastní návrhy řešení a jeho přínos. Tato SWOT analýza je podrobněji rozvedena a rozšířena v kapitole 6. Analýza rizik.

Tabulka 4: SWOT analýza základních zjištěných skutečností (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Silné stránky | Slabé stránky |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Vysoké sportovní povědomí v ČR (velký počet ambiciózních tenisových hráčů). 2. Mezinárodní popularita českých hráčů. 3. Nízké tréninkové náklady na trenérské služby v ČR vs. západní země (atraktivnost pro zahraniční investory). | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ekonomické prostředí ČR vs. mezinárodní ekonomika (finanční síla investorů). 2. Klasický investiční model. 3. Omezená kvalifikace trenérů a jejich zkušeností ze zahraničních turnajů. 4. Klimatické podmínky. |
| Příležitosti | Hrozby |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Mezinárodní trh inovačně smýšlejících investorů. 2. Inovace investičního modelu. 3. Zavedení nových tréninkových metod. 4. Zavedení vysokoškolského systému jako součást tenisového tréninku. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rivalita veřejného sektoru a soukromého sektoru v poskytování trenérských služeb. 2. Sociální a lidské faktory (neúspěch hráčů). 3. Zranění a neúspěch hráčů. 4. Intervence tenisového svazu. 5. Silný konkurent. |

V tabulce 4 uvádím základní „stavební kameny“, sloužící jako podklad pro návrhovou část.

- **Silné stránky**

- 1) V České republice je stále velký zájem mladých hráčů o profesionální tenis. Tímto se tak nabízí investorům početný stav talentovaných hráčů s velkým potenciálem.
- 2) Česká republika je celosvětově vnímána jako země s bohatou sportovní tradicí a historií. Tenisté České republiky vždy patřili a i v současnosti stále

patří mezi světovou špičku. Proto mají tenisté České republiky pro investory vysoký potenciál.

- 3) Česká republika a její platové podmínky a finanční náklady na trenérské služby jsou ve srovnání se západními zeměmi stále na nízké úrovni, tímto se tak snižuje výše investice a zvyšuje se její atraktivnost pro zahraniční investory ze západních zemí).

- **Slabé stránky**

- 1) Ekonomická síla českých investorů je ve srovnání s finanční silou investorů ze západních zemí malá. Tím tak klesá pravděpodobnost získávání kapitálu od českých investorů a vzniká zde nutná strategie orientace na získávání rizikového kapitálu ze zahraničních trhů.
- 2) Jednostrannost a nízká variabilita stávajícího investičního modelu snižuje šanci na získávání investorů.
- 3) Kromě několika významných klubů, které jsou podporovány dotacemi z veřejného sektoru, je v České republice nedostatek kvalifikovaných trenérů, majících zkušenosti ze zahraničních profesionálních turnajů a jiných akcí.
- 4) Klimatické podmínky ve střední Evropě nejsou ideální z hlediska profesionální tenisové přípravy.

- **Příležitosti**

- 1) Díky globálnímu trendu a celosvětově otevřenému systému pohybu kapitálu se zde skýtá možnost získávání zahraničních investorů převážně z ekonomicky silných zemí.
- 2) Příležitost inovace stávajícího investičního modelu
- 3) Příležitost inovace tréninkových metod, převážně v oblasti mentálního rozvoje hráče.
- 4) Zavedení vysokoškolského systému jako součást tenisové přípravy.

- **Hrozby**

- 1) Stávající rivalita veřejného a soukromého sektorů (národních svazů a jimi finančně podporovaných klubů a soukromých ambiciózních klubů, akademií, trenérů). (viz kapitola 3.2.1.)
- 2) Sociální a lidské faktory neúspěchu hráčů (viz. Kapitola 3.2.1.)
- 3) Hrozba zranění a neúspěch proinvestovaných hráčů
- 4) Hrozba intervence tenisových svazů a jejich monopolní postavení na českém tenisovém trhu (regulace pravidel, nominace hráčů na zahraniční turnaje atd.)
- 5) Hrozba vstupu silného konkurenta

3 Vlastní návrh řešení a jeho přínos

Tato kapitola řeší danou problematiku za pomoci vlastního návrhu, vyplývajícího z kapitoly 3. Analýza současného stavu.

3.1 Produkt TSI

Hlavním produktem firmy TSI je nabídka řešení vzájemného propojení všech tří problémových oblastí v profesionálním tenisu.

- 1) Sportovně sociálního sektoru
- 2) Školně- vzdělávacího sektoru
- 3) Finančního sektoru

Úspěšné řešení propojení těchto tří klíčových oblastí je hlavním aspektem k úspěšnému získávání rizikového kapitálu od potencionálních investorů.

TSI nabízí řešení daného problému, jak eliminovat rizika a zvýšit tak šanci na úspěšnosti investice z pohledu investorů, a přidat tak na její celkové atraktivnosti.

3.1.1 Vize

Vytvoření mezinárodního tréninkového systému, který zahrnuje všechny sportovní a mentální komponenty pro vývoj profesionálních hráčů.

Mezinárodní síť, ve které spojují síly a vědomosti ambiciózní kluby, akademie a tréninková střediska s trenéry a experty z různých oborů. Celá infrastruktura bude napojená na inovovaný systém získávání kapitálu, který vznikne na bázi privátního sektoru.

3.1.2 Filosofie a přístup

V moderním tenisu se neustále zvyšují nároky nejen na sportovní, ale i osobnostní potenciál hráčů. Tak vzniká závislost samotných hráčů na jejich okolí (rodina, trenéři, klub, investoři). Komplexní osobnostní složka hráče musí být v rovnováze. Hráč musí být vyrovnaný tělesně, emocionálně a psychicky. Hráči se musí při každé činnosti, která je může posunout ve vývoji kupředu, cítit spokojeně a vědomě si tvořit nejen herní, ale i životní hodnoty.

3.1.3 Podnikatelská entita

Společnost má nyní právní formu společnosti s ručením omezeným (s.r.o.). Ve výhledu několika let je v plánu přeměnu na společnost akciovou.

3.1.4 Čtyřpilířový tréninkový systém

TSI nabízí vybraným mladým talentům tréninkový koncept, který vychází z důsledně stanoveného cíle, do kterého jsou začleněny všechny tréninkové komponenty, potřebné k jeho dosažení. Vedení tréninků je založeno na bázi čtyř základních pilířů. Princip čtyřpilířového tréninkového systému TSI tvoří základ, z kterého vychází všechny TSI požadované tréninkové postupy:

- **Technicko- taktický tenisový trénink s integrovanou mentální podporou.** Cílem je pochopení a osvojení si moderní úderové techniky, vycházející ze základních biomechanických a fyziologických principů, důsledného přístupu k tréninku a její aplikace do hry. **Dynamicko-mentální příprava** posiluje vědomé ovládání obrazů a představ v naší mysli, které řídí naše herní dovednosti na kurtu. TSI jde o krok dále a nabízí komplexní mentální trénink metodou Aikicom®.
- **Mentální trénink a vývoj osobnosti** - Konkurence ve světové tenisové špičce je obrovská. Cesta na vrchol vyžaduje talent, cílevědomou vytrvalost, umění se prosadit a správné nastavení mysli, chápat tenis jako „náročný byznys“. TSI nabízí celkovou podporu při vývoji kompletní „tenisové hvězdy“, ovládající

tenisové umění a schopnost převedení získaných zkušeností do tzv. „Hry života“.

- **Kondiční a pohybová příprava, svalová a koordinační vyrovnanost** - Základ třetího pilíře tvoří slovo „rovnováha“. Pod tímto pojmem rozumíme, že všechny prvky, tvořící celkovou fyzickou kondici (síla, vytrvalost, výbušnost, rychlost, ohebnost, koordinace), jsou ve vzájemné rovnováze
- **Regenerační a fyzioterapeutická podpora za lékařského dohledu** - Stejně tak, jak bez tréninku není možno podat kvalitní výkon, bez důsledné rehabilitace a lékařské podpory to platí dvojnásob. Odpočaté a svěží tělo sportovce přináší do tréninku stále novou energii, pomáhá předcházet zraněním a významně urychluje celkový růst sportovce. Čtvrtý pilíř TSI se opírá o fyzioterapeutickou podporu za lékařského dohledu.

3.1.5 Vzdělávací systém

Vývoj hráčů a jejich vzdělávání je vedeno ve dvou směrech.

- Směrem profesionálního tenisového hráče (předpokládaný průměrný aktivní věk hráče v rozmezí 18- 32 let)
- Směrem následné alternativní kariéry (od 32 let)

Tabulka 5: Syntéza tenisové přípravy a vysokoškolského systému (Zdroj: Vlastní zpracování)

| Směr vzdělání | Doba vzdělávání | Orientace |
|-------------------------|-----------------|-----------|
| Čtyřpilířový TSI systém | 12- 18 | 18 - 32 |
| Školní vzdělání | 12- 32 | 32 -? |

Vysokoškolské vzdělání

Druhá část TSI vzdělávacího systému je zaměřena na budoucí alternativní kariéru hráče, který už dál nechce nebo nemůže aktivně působit jako tenisový profesionál.

TP2 hráči jsou vedle hlavního sportovního tréninku vedeni k dlouhodobému teoretickému vzdělávání zakončenému absolvováním vysoké školy. Na výběr je z několika studijních oborů, jak například management a obchod, právo atd.

3.1.6 Infrastruktura TSI

TSI síť je nový přístup formou globalizace poskytování trenérských a jiných služeb v oblasti profesionálního tenisu. Součástí TSI sítě jsou jednotlivé složky, poskytující služby v oblasti profesionálního tenisu, které jsou vzájemně propojeny na komunikační bázi a zároveň právně zajištěny pro hlavní cíl, a to dosažení budoucího profitu z úspěchu TSI hráčů.

K zajištění kvality poskytovaných služeb, atraktivnosti nabízených služeb pro hráče a dosažení kvalitních výsledků, slouží dva produkty:

- 1) Nová metoda vedení hráčů formou mentálního koučingu
- 2) Inovovaný systém financování, který dělá investici pro soukromé investory atraktivnější a to z důvodů rozdělení stávajícího modelu ze dvou na tři části. (investiční část, návratová část a výnosová část.)

Systém sítě TSI nabízí výhody pro jednotlivé partnery TSI:

Výhody pro hráče:

- Umožnění optimálního TP2 tréninku a dlouhodobý vývoj pod vedením zkušených profesionálů:
 - TP2 4 pilířový tréninkový systém,
 - jazykové dovednosti,
 - univerzitní vzdělání.
- Možnosti využití mezinárodní tréninkové infrastruktury sítě TSI:
 - při konání jednotlivých turnajů,
 - při konání kempů a intenzivních vzdělávacích „TSI Plug In“.

- Pojištění budoucí kariéry:
 - Zajištění si alternativní cesty a nové možnosti po ukončení aktivní tenisové kariéry.
- Průběžný tok nejnovějších vědomostí a informací z oblasti profesionálního tenisu:
 - nové tréninkové metody,
 - nové poznatky a vědomosti TSI expertů.
- Možnost využití doplňujících služeb TSI:
 - management,
 - právní zastoupení,
 - daňové poradenství.
- Průběžný kontakt s jinými TSI talenty:
 - sparingové tréninky a zápasy,
 - neustále nové podněty, motivace a chuť k tréninku,
 - komunikace v cizí řeči.
- Kontakty na sponzory a investory:

Výhody pro partnerské akademie:

- Zajištění si právo na potencionálním profitu na budoucím úspěchu svých hráčů.
- Neustálý tok TSI hráčů ve svých centrech:
 - nová motivace lokálních hráčů,
 - nové poznatky,
 - profit na lokálním trhu,
 - mezinárodní reklama.

Výhody pro sponzory a investory:

- Výhodná příležitost pro sponzory a investory z důvodu neustálého růstu portfolia TSI hráčů

3.1.7 Centrální tréninkové středisko

Centrální vývojové středisko TSI bude sloužit ke komplexnímu vedení všech TSI hráčů. Tímto tak vzniká pro hráče možnost stát se nejen tenisovým profesionálem, ale i dokončit vysokoškolské vzdělání a tím se tak připravit na alternativní kariéru po ukončení aktivní hráčské kariéry.

V centrálním středisku TSI budou pořádány semináře a srazy trenérů, pracujících se smluvními hráči TSI. Tímto způsobem se tak bude rozšiřovat TSI metoda mentálního kotingu a umožňovat jednotlivým trenérům její systémová aplikace na hráče a jejich blízké okolí.

3.1.8 Partneři

Partnery TSI rozumíme všechny subjekty, které tvoří mezinárodní infrastrukturu TSI. Patří mezi ně partnerské akademie, kluby, centra, národní svazy, odborníci z různých oborů (trenéři, specialisté, z medicíny, právníci, sportovní manažeři atd.), kteří mají platnou smlouvu s TSI a celý systém tímto svými výkony podporují.

Partneři specialisté

Do této kategorie patří odborníci z jednotlivých oborů (specialisté, bývalí top hráči, právníci, manažeři, sportovní agenti atd.), kteří mají s TSI platnou smlouvu a aktivně tímto systémem TSI podporují.

TSI partneři specialisté mohou mít 3 pozice postavení vůči TSI:

1) *Pasivní partneři TSI bez nároku na budoucí podíl z TSI*

Tito partneři poskytnou jejich jména k oficiální prezentaci infrastruktury TSI. Jejich služby budou využity dle potřeby a rovnou uhrazeny z kapitálu získaného od investorů.

2) *Polo-aktivní partneři s nárokem na budoucí výnosy TSI systému*

Tito specialisté poskytují své služby za dumpingovou cenu. Rozdíl mezi klasickou cenou za jejich služby a dumpingovou cenou je brán jako investice a specialisté se tímto stávají sami investory hráčů.

3) *Aktivní partneři TSI s plným nárokem na budoucí výnosy*

Tato skupina specialistů se aktivně angažuje v TSI systému. Sami navrhnou a získávají hráče pod smlouvy a dostávají se tak do pozice partnerských akademií.

Partnerské akademie

Do této kategorie patří tenisové akademie, tenisové kluby, výkonnostní centra a jiné subjekty, poskytující trenérské služby.

Partneři: Sponzoři a investoři

Do této kategorie patří investoři a sponzoři, kteří se rozhodnou krátkodobě nebo dlouhodobě investovat.

Mezi potencionální investory sponzory TSI patří osoby a subjekty z těchto oblastí:

- 1) Blízké okolí hráčů - Lidé a subjekty, které mají osobní zájem podporovat hráče (Rodiče hráče, příbuzní a známí, obchodní partneři atd.)
- 2) Obchodní oblast - Investoři a sponzoři, kterým je TSI model představen.

3.2 Investiční model TSI

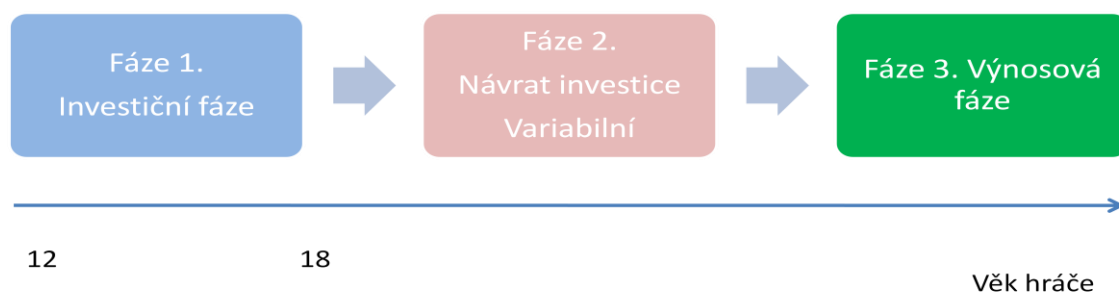
Financování talentů je uskutečňováno prostřednictvím TSI investičního modelu.

- ***Řešení problematických faktorů uvedených v odstavci 3.2.1 a 3.2.2***

- 1) Systém TSI radikálně redukuje konkurenční postavení veřejného a privátního sektoru, podporuje dostupnost know how kvalitní přípravy na trhu tím, že smluvním vztahem stanoví pozice jednotlivých subjektů.
- 2) V systému TSI je zabezpečen kontinuální vývoj hráče a jeho trenérského zázemí. Tímto se tak cenné informace k trenérským možnostem, novým poznatkům, kontaktům k investorům stanou dostupné pro všechny členy TSI.

Základním rozdílem mezi stávajícím klasickým investičním modelem a investičním modelem TSI je přidání do celého modelu fáze číslo dvě, tzn. časově variabilní fáze návratu investice.

Tato fáze je významná pro investory z hlediska zredukování celého investičního rizika, protože část nazvaná jako „Návrat investice“ je časově variabilní a její délka závisí na úspěchu hráče, do kterého je investováno.



Obrázek 3: Investiční model TSI (Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.1 Fáze 1. - Investiční fáze

- 1) Prostřednictvím fáze číslo 1 jsou kryty hráčovy roční náklady, mezi které patří trénink, cestování, management, materiál atd. Tyto výdaje umožní vývoj hráče do věku, ve kterém je očekáváno, že hráč začne dosahovat komerčního úspěchu a tím tak zisku pro investory. Celková výše těchto nákladů v investiční fázi je přímo závislá na věku hráče, ekonomickém a klimatickém prostředí, kde probíhá hráčova příprava.
- 2) V případě hráčova komerčního úspěchu a generování příjmu z profesionálního tenisu, který je vyšší než jeho náklady na přípravu a život, začíná fáze 2. „Návrat investice“. Tímto je nejdříve umořen doposud investovaný kapitál na hráčovu přípravu.
- 3) Rodiče hráče mají přednostní právo stát se investory vlastního potomka. Tímto vzniká pro rodiče možnost vlastního hráče finančně podporovat a tak se podílet na systému TSI a stát se tak investorem hráč, svého dítěte.
- 4) Investiční fáze může trvat neurčitou dobu s variabilním nárokem investorů na procentuální podíl z hráčových budoucích příjmů. Tento podíl se určí z celkové výše investice a je přesně definován v hráčské smlouvě.

3.2.2 Fáze 2: Návrat investice

Zde jsou uvedeny podmínky a definice fáze číslo 2.:

- 1) Dosáhne li hráč hrubých příjmů plynoucích z profesionálního tenisu, které překročí jeho roční potřebu kapitálu, začíná fáze 2 „Návrat investice“. Tato fáze může trvat variabilní dobu a je závislá na hráčových ročních příjmech a jeho dalších komerčních úspěších.
- 2) Ukončení fáze návratu investice nastává tehdy, je li prostřednictvím hráčových hrubých výnosů z profesionálního tenisu umořena celková částka investovaná ve fázi číslo 1, hráč i nadále vykonává činnost jako profesionální tenisový hráč a dosahuje tímto dalším příjmům.

3.2.3 Fáze 3: Výnosová fáze

- 1) Po ukončení fáze návratu investice náleží hráči po dobu maximálně 6 let minimálně 64% všech hrubých příjmů, plynoucích z jeho úspěchů v profesionálním tenisu. Investorům, TSI, partnerským akademiím a tenisovým svazům náleží po dobu maximálně 6 let maximálně 36% všech hrubých příjmů hráče a to v poměru, v jakém se finančně podíleli na vývoji hráče.
- 2) Přesná definice procentuálního poměru hráč/ investore je uvedena v hráčských a investorských smlouvách. Tato výše procentuálního podílu je určena délkou doby trvání fáze číslo 1 a zároveň výší celkové investice vykonané v této fázi.

3.2.4 Doplnující informace a fakta

Z praktických zkušeností s aplikací metod TSI jsou na základě statistických dat z posledních 4 let činnosti TSI stanoveny pravděpodobnosti úspěchu TSI hráčů, nabízených investorům k investici.

- 1) Kapitál potřebný pro vývoj hráče je přímo úměrný několika aspektům (viz kap. 4.4.2)
- 2) Je počítáno s průměrnou čtyřletou investiční fází pro hráče
- 3) Odhad pravděpodobnosti úspěchu hráčů, je dle dosavadní zkušenosti za pomoci metody mentálního tréninku (z 10 TSI hráčů):
 - ❖ Dva hráči do první 100 žebříčku ATP/WTA.
 - ❖ Jeden hráč mezi prvními 20 hráčů ATP/WTA.

3.2.5 Varianty úspěšnosti investice

Investiční model TSI poskytuje investorům 4 varianty výstupů z investiční činnosti.

- Varianta 1.: *Úspěšná investice s velkým výnosem*
- Varianta 2.: *Úspěšná investice s malým výnosem*

- Varianta 3.: *Neúspěšná investice s částečným navrácením kapitálu*
- Varianta 4.: *Neúspěšná investice*

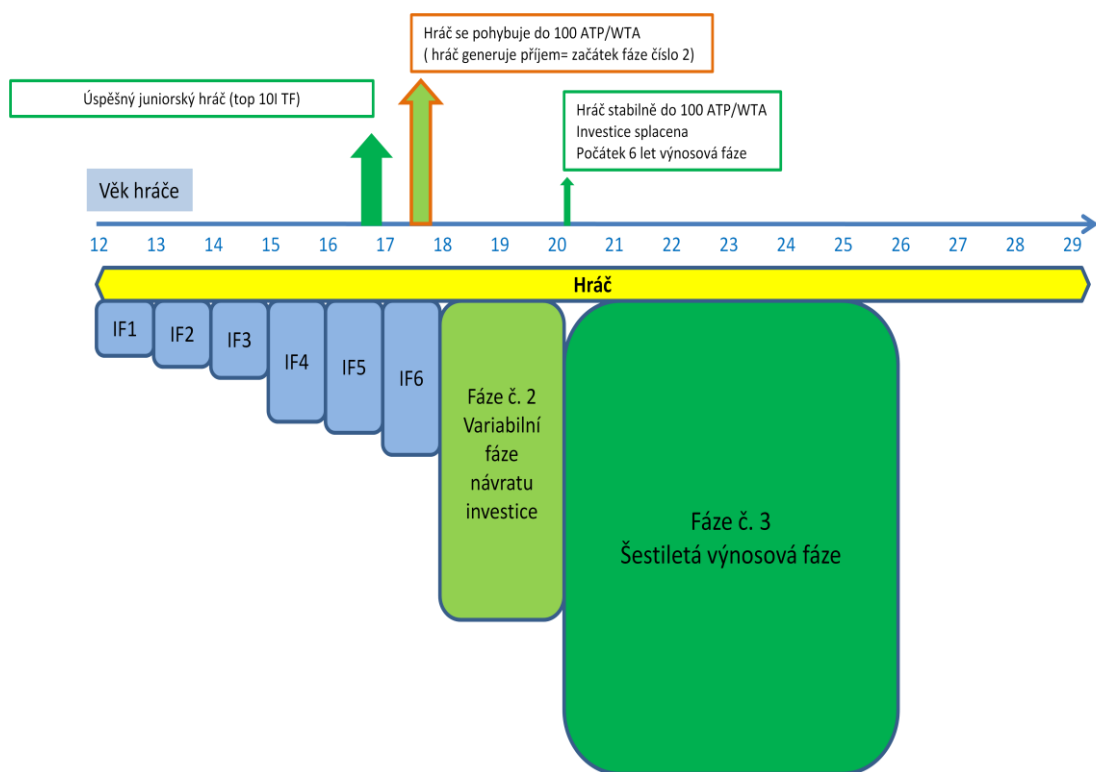
1) Úspěšná investice s velkým výnosem

Tato nejpriznivější varianta pro investory nastává tehdy, když hráč, do kterého investor vložil svůj kapitál, se stane vysoce úspěšným v profesionálním tenisu a jeho příjmy plynoucí z této činnosti dosahují velké výše.

Znamená to tedy, že fáze návratu investice je ukončena díky úspěšné činnosti hráče po krátké době a procentuální podíl investora ve fázi číslo 3. je tedy po dobu 6 let přímo úměrný výkonům hráče.

Tato situace je znázorněna na obrázku č. 4

- a) Zelená šipka a zelený rámeček znázorňuje hráčovy úspěchy v juniorském věku, a tímto předpokládá o vhodně zvolené investici.
- b) Červená šipka a červený rámeček znázorňují začátek hráčova úspěchu v seniorské kategorii a tímto tak začátek fáze návratu investice
- c) Vzhledem k pokračování hráčových úspěchů je fáze návratu investice brzy ukončena a investor tak má svoji šestiletou investici splacenu v plné výši.
- d) Druhá zelená šipka znázorňuje započetí výnosové fáze a tímto tak investorovi vzniká po dobu 6 let výnos z jeho investice. Přesná výše tohoto výnosu je definována smlouvou mezi TSI hráčem a investorem.



Obrázek 4: Varianta č. 1 - Úspěšný hráč/vysoká výnosnost investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

2) Průměrná úspěšnost investice s malým výnosem

Tato varianta je pro investora také příznivá, ovšem už je považována jako průměrně úspěšná investice. Je to dáno hlavně omezenou dobou trvání hráčovy aktivní profesionální kariéry a průměrnými sportovními výkony hráče, které způsobují protažení fáze návratu investice.

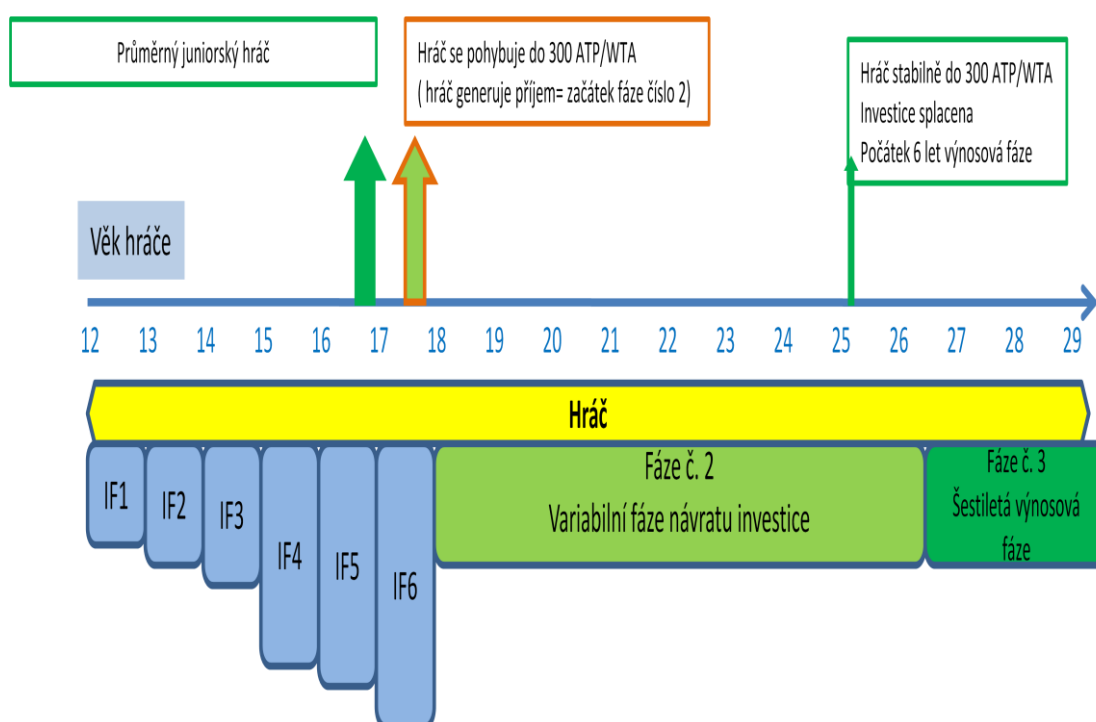
Vzhledem k průměrnému aktivnímu věku hráče na profesionálním okruhu zde není přesně stanovena doba produktivního sportovního věku hráče. Model TSI počítá s průměrnou dobou trvání hráčovy aktivní profesionální kariéry do 29-30 let věku hráče.

Tato situace je znázorněna na obrázku č. 5

- Zelená šipka u věku 17 let hráče znázorňuje jeho průměrné výkony v juniorském věku. Tento fakt ještě nemusí být jasným předpokladem hráčovy neúspěšné kariéry. (je známo mnoho případů, kdy hráč v juniorském věku zdaleka nedosahuje kvalitních výkonů, a přesto v seniorském věku patří mezi profesionální špičku. Aktuálním příkladem je srbský tenista Novak Djoković,

který mezi juniory patřil k průměrným hráčům a posledních 5 let patří mezi 3 nejlepší tenisty světa a dosahuje vysokých komerčních příjmů).

- b) Červená šipka společně s červeným rámečkem poukazuje na hráčův průměrný přesun do seniorské kategorie a tímto tak potvrzuje průměrný výnos investice. V tomto bodě je započata fáze návratu investice.
- c) Doba trvání fáze návratu investice je vzhledem k hráčovým nepříliš vysokým úspěchům a rozdílům příjmů a nákladů, protažena až do věku 26 let, kdy je investice v plné výši splacena.
- d) Výnosová fáze je započata ve věku hráče 27 let, a tímto je tak ohrožena šestiletá doba trvání výnosové fáze z důvodů ukončení hráčovy aktivní tenisové kariéry.



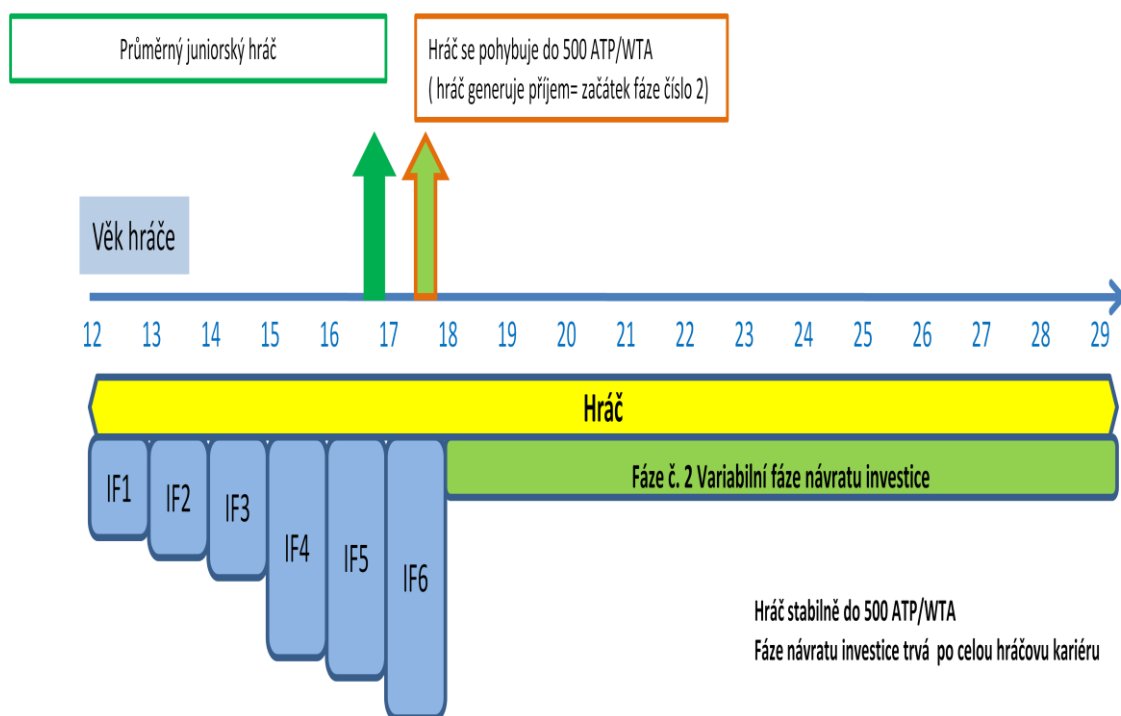
Obrázek 5: případ č. 2- Průměrný hráč/průměrná výnosnost investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

3) Neúspěšná investice s částečným navrácením kapitálu

Za neúspěšnou můžeme považovat investici, která proběhla podle TSI modelu ale hráč, do kterého byl kapitál investován, nedosáhl předpokládaných výsledků a tím pouze částečně splatil investici do něj vloženou.

Průběh této varianty můžeme sledovat na obrázku č. 6:

- a) Zelená šipka znázorňuje průměrné výsledky hráče v juniorském věku
- b) Červená šipka znázorňuje jeho slabý přechod mezi seniory a tímto velmi malý rozdíl mezi hráčovými náklady a příjmy, které plynou na navrácení investice investorovi.
- c) Fáze návratu investice trvá po celou aktivní hráčskou kariéru hráče
- d) Výnosová fáze není po celou aktivní kariéru hráče započata



Obrázek 6: Neúspěšný hráč/ nedokončená fáze návratu investice (Zdroj: Vlastní zpracování)

4) *Neúspěšná investice*

Hráč na základě svých výkonů nebo zdravotního stavu nedosáhne za celou svou aktivní kariéru příjmů, přesahujících jeho náklady na přípravu. Investor tímto odepisuje celou svoji investici.

3.2.6 Další eliminace rizik neúspěšné investice investičního modelu TSI pro investory

Investiční model TSI počítá s dalšími produkty, eliminující více rizika upsání investice pro investory:

- **Nová metodika mentálního vedení hráčů** (významně zvyšuje efektivnost přípravy hráče a jeho následných sportovních výkonů)
- **Výběr hráčů pomocí zkušených odborníků** (infrastruktura TSI umožňuje investorovi získání kvalitních a kompletních informací o potenciálním hráči)
- **Aktivní monitoring hráče v průběhu investiční fáze** (vyskytne-li se problém u hráče nebo jeho okolí, je problém okamžitě monitorován a řešen za pomoci odborníků).
- **Kvalitní hráčské smlouvy**, které pod hrozbou peněžitých sankcí za nedodržení podmínek přesně definují hráčovy povinnosti a podmínky jeho profesionálního přístupu a vedení.

3.3 Investiční požadavky

S rozvojem společnosti a jejich aktiv jsou spojeny náklady, které můžeme rozdělit do dvou oblastí:

3.3.1 Náklady na rozvoj infrastruktury TSI

K rozvoji firmy TSI je potřebný kapitál, který pokryje náklady spojené:

- s rozvojem infrastruktury
- marketingu
- právních služeb
- managementu TSI

Tyto náklady jsou kryty ze strany vlastníků společnosti a jsou tímto brány jako samofinancování formou externí, tedy vklady společníků.

3.3.2 Kapitál ke krytí nákladů na vedení hráče

Potřeba kapitálu pro jednotlivé hráče je závislá na jeho věku a zemi, kde se připravuje. Finanční náklady na tenisovou přípravu v evropských zemích, kde se střídají klimatické podmínky, jsou podstatně (až dvojnásobně) vyšší, než například v USA. Když vezmeme v úvahu kupní sílu a cenu služeb ve východní části Evropy a porovnáme ji s částí západní, opět se dostáváme na jinou částku za přípravu.

Ze zkušeností z praxe můžeme konstatovat, že roční náklady na přípravu hráče, trenéra, výdaje na cestování po turnajích, materiál atd. se pohybuje mezi 100'000 - 250'000 €.

Roční výdaje jsou vyčísleny každému hráči jednotlivě.

3.4 Smlouvy a právní dokumenty

Jedním z hlavních podmínek úspěchu celého systému je důsledný přístup a celková právní propracovanost jednotlivých smluv a ujednání. Jedná se o smlouvy s hráči, partnerskými akademiemi, specialisty, sportovními agenturami a investory.

Jelikož se jedná o tzv. nepojmenované smlouvy, jsou velké nároky kladeny především na precizní propracování a domyšlení všech možných situací, které mohou nastat. TSI

disponuje s odborníky, kteří mají dlouholeté zkušenosti z jiných sportů a věnuje tomuto tématu velkou pozornost.

3.4.1 Smlouva: TSI- Investor

Tato smlouva je klíčová v jasně stanovené definici postavení obou subjektů (TSI a investora), musí být dány jasné podmínky, co investor při podepsání této smlouvy získává a jaká je výše jeho investice.

3.4.2 Smlouva: TSI- Hráč

V hráčské smlouvě je kladen důraz na přesně definování práv a nároků, plynoucích z tohoto ujednání mezi hráčem a TSI. Především se jedná o přesně definovaný podíl TSI na příjem hráče, definici všech příjmů hráče a práva na jeho duševní vlastnictví. Stejně tak musí být jasně definovány povinnosti TSI vůči hráči.

3.4.3 Smlouva: TSI- Partnerská akademie

Partnerskou akademií se rozumí tenisová akademie, klub, centrum, které jsou smluvně vázány s TSI, podílí se tak na společném vývoji hráčů a tímto tak na podílech z jeho potencionálních komerčních příjmů.

Partnerské akademie se tak stávají součástí infrastruktury TSI a čerpají tak výhody celého systému TSI.

3.4.4 Smlouva: TSI- Specialista

Specialistou TSI rozumíme externího odborníka, tenisového a jiného trenéra, doktory atd., kteří spolupracují s TSI a jsou tímto součástí infrastruktury TSI.

4 Analýza rizik

V této kapitole je podrobněji zkoumáno a rozvedeno téma silných a slabých stránek plynoucích z kapitoly 3.8.

4.1 Identifikace aktiv společnosti

- „Know-how“ - Způsob vedení talentů a aplikace použitých metod TSI je výhradním majetkem TSI. (okopírování, růst konkurence).
- Mezera na trhu.
- Koncept.
- Investiční model.
- Management tým (špatné rozhodnutí).
- Kontakty se specialisty z jednotlivých oborů.
- Ztráta, nevhodné zvolení specialisty.
- Smluvní hráč “Talent“ TSI (Zranění, neúspěch, ztráta motivace).
- Smlouvy a ujednání.
- Geografická a politická nezávislost.
- Sponzoři a investoři.

4.2 Vymezení významu jednotlivých aktiv pro společnost

- 1) **Způsob vedení klientů TSI a aplikace použitých metod je hlavním produktem TSI.** Zachování a ochrana této filozofie je jedním z klíčových aspektů pro úspěšný průnik a upevnění pozice na trhu.
- 2) **Mezera na trhu** - Na mezinárodním profesionálním tenisovém trhu zatím služba podobná TSI konceptu nefunguje. Můžeme tímto konstatovat, že je vhodná doba proniknout na a ovládnout trh.
- 3) **Management team & koncept** - Prokazatelné manažerské zkušenosti a cílené zkušenosti z jednotlivých segmentů TSI pole působení. Propracovaný koncept, který je už několik let vyvíjen a úspěšně aplikován, v podobě představení

potencionálním klientům a investorům. Dle jejich ve větší míře pozitivní reakce zle očekávat, že způsob vypracování je vhodně zvolen.

- 4) **Kontakty a pozitivní vztahy se specialisty z jednotlivých oborů** - Vzhledem k dlouholeté praxi vedení společnosti v oblasti tenisu a profesionálního sportu obecně, jsou navázány pozitivní osobní i obchodní vztahy se specialisty, kteří mohou být prospěšní pro budoucí rozvoj společnosti.
- 5) **Smluvní hráči „Talentí“** - V současné době TSI má pod smlouvou jednoho hráče. Rozjednáno je několik dalších potencionálních talentů.
- 6) **Smlouvy a ujednání** - TSI kladla velký důraz na důkladnost zpracování hráčských, partnerských a investorských smluv. Zpracování je z právního hlediska ve vysoké kvalitě.
- 7) **Geografická a politická nezávislost** - Jedna z hlavních výhod TSI. Vzhledem k celoplošnému mezinárodnímu působení TSI není společnost závislá na geografické poloze ani politickém režimu dané země. V případě nevhodných podmínek může TSI snadno přemístit své hlavní působení do jiné země. (z geografického hlediska jsou to hlavně tréninkové podmínky, z politického hlediska jsou to hlavně turnajové a právní omezení).

4.3 Identifikace rizik a jejich eliminace

Rizika jsou rozdělena na externí a interní. Mezi externí rizika patří taková rizika, která společnost TSI mohou ohrozit z vnějšího prostředí. Patří mezi ně makroekonomické faktory, jako jsou politická legislativa České republiky, veřejný sektor a intervence národního svazu, vstup konkurence na investiční tenisový trh, odcizení know-how atd.

4.3.1 Externí rizika

Dosažení eliminace těchto rizik je plánováno prostřednictvím jasně a přesně definované filosofie společnosti a její kvalitní firemní kultury.

- **Odcizení a kopírování know-how**

Metodika vedení talentů TPI je na trhu nová. Základ tvoří vedení hráčů po všech stránkách jeho sportovního i mentálního vývoje. Hlavní složku tvoří nová metoda mentálního tréninku, která zefektivňuje hráčovy výkony až o 100%. Dřív nebo později bude tato metodika konkurencí kopírována, čemuž se dá zabránit pouze do určité míry.

Eliminace: Podmínkou eliminace tohoto rizika je neustálá inovace společnosti TSI a neustálý výzkum pro vývoj jejich metod. Tímto si společnost TSI zajistí svůj neustálý náskok před konkurencí.

- **Vstup konkurence**

Z hlediska neustálého rozvoje kapitálového trhu je vysoce pravděpodobný vstup nové konkurence na český trh s podobnými cíly a investičním systémem, jako si bere TSI.

Eliminace: Podobný přístup eliminace tohoto rizika jako v předešlém případě. Volba neustálého vývoje s cílem být o krok vpřed před konkurencí.

- **Intervence národního tenisového svazu**

Při splnění základní podmínce úspěšného získávání kapitálu od rizikových investorů na výchovu mladých hráčů a tím tak jejich smluvní zajištění na základě finanční nezávislosti, vyskytuje se tak pravděpodobnost aktivní intervence tenisového svazu.

Eliminace: Díky nové metodice je preferována oboustranně výhodná spolupráce, než konfrontace. Společným úsilím za podpory veřejného sektoru může TSI metodika a filosofie přinést tenisu trvalou hodnotu na globální úrovni.

- **Ekonomická nestabilita země**

4.3.2 Interní rizika

Hlavní filosofií společnosti k eliminaci interních rizik je lidský přístup, tvorba kvalitních životních hodnot a důraz na kvalifikaci a vzdělání pracovníků.

- **Zranění a sportovní neúspěch hráčů**

Hlavní interní riziko spojené s vedením TSI hráčů. Jeho eliminace se děje formou vysokých požadavků na kvalifikaci trenérů a odborníků, pracujících

s hráči a současně síla a možnosti růstu celého systému, který případný neúspěch hráče finančně ustojí.

- **Neplnění závazků hráče, plynoucích ze smluv**

Riziko spojené s lidským faktorem.

Eliminace: Zde je kladen velký důraz na důslednou propracovanost smluv mezi hráčem a TSI. Smlouvy jsou dělány tak, aby předešly případným pokusům hráče je obejít. Současně je kalkulováno s efektem mentálního tréninku, který mimo jiné vede hráče k osobnostnímu růstu a vyhodnocování efektů konfliktů.

- **Nedostatek finančních prostředků**

Jedním z hlavních rizik je nedostatek investorů, poskytující soukromý kapitál.

Eliminace: K eliminaci tohoto rizika slouží efekt metody, která zajistí efektivnost a výsledky TSI hráčů a systém jejího rozšíření na tenisový trh formou lavinového efektu. Druhým způsobem, jak bude toto riziko eliminováno, je atraktivnost investice formou poskytnutí startovního kapitálu za podíl v podílovém fondu. Tento fond je chráněn před rozmělněním investice pro investora a je zde počítáno s velkou pákou riziko- výnos.

4.4 Identifikace slabin a jejich eliminace

Slabiny v celkové konceptu TSI tvoří především lidský faktor a mentalita lidského okolí pracovníků a klientů TSI:

- **Nedostatek kvalifikovaných trenérů a koučů**

V současné době se na trhu pohybuje nedostatečný počet optimálně kvalifikovaných koučů.

Eliminace: Řešením tohoto problému je jejich proškolení a uvedení do systému TSI. Tento vztah je nutné smluvně zajistit.

- **Skeptický pohled akademií**

První reakce akademií na celý koncept je z velké části skeptická. Rozhovory vyžadují časovou a energetickou náročnost.

Eliminace: Řešením je kvalitní webová prezentace, která umožní počáteční „stravitelnost“ informací a jejich postupné pronikání mezi veřejnost. Zde je

počítáno s autoritativním efektem hvězd a odborníků, kteří za systémem TSI stojí.

Zhodnocení a závěr

Ve své diplomové práci jsem si stanovil cíle zanalyzovat interní a oborové prostředí českého i mezinárodního profesionálního tenisu, aktuální problematiku vývoje mladých ambiciózních tenisových hráčů, majících ambice stát se tenisovými profesionály, a na základě zjištěných skutečností navrhnout možnosti řešení vedoucí ke zlepšení dané situace.

Zhodnocení

Na základě uvedených metod a svých odborných znalostí a zkušeností dané problematiky, se mi podařilo zjistit nedostatky v sociálním a sportovním systému výchovy mladých hráčů, nedostatečnou provázanost na podporu pomocí finančního systému, a velkou rezervu v oblasti získávání kapitálu na přípravu hráčů.

Ze zjištěných skutečností vyplynul fakt, že kapitál na budoucí úspěchy současných mladých hráčů má charakter spekulativní, proto se musí jednat o formu rizikového kapitálu.

Po analýze prostředí a všech faktorů této formy poskytování kapitálu, jsem navrhl řešení, které se opírá o zkvalitnění nabízených služeb v oblasti profesionálního tenisu a inovaci dosavadního investičního modelu, který dle mého názoru pozitivně ovlivní rozhodování rizikových investorů investovat svůj kapitál do vývoje jednotlivých hráčů.

Současně z mého návrhu vyplynuly skutečnosti a problematická místa, které budu dále řešit ve svém dalším projektu v současné tenisové praxi.

Jsem přesvědčen, že se mi podařilo cíle, stanovené ve své diplomové práci, splnit.

Závěr

Firma TSI navrhla systém, řešící globální problém profinancování juniorských tenisových hráčů rizikovým kapitálem a zároveň jim tak otvírá cestu do světa seniorského profesionálního tenisu (ATP/WTa).

Společně s novou formou metodiky mentálního tréninku hráčů, zvyšující jejich efektivitu podávaných výkonů v tenisu, a systémem mezinárodní infrastruktury, řešící problém interní konkurence mezi tenisovými akademiemi, trenéry a národními svazy, TSI tímto poskytuje pokrytí všech oblastí vývoje hráče.

TSI si bere za cíl tento podnikatelský návrh realizovat v praxi a do několika let být aktivní v této oblasti na mezinárodním trhu.

Literatura

KNIHY

1. AIGNER, R., GÖD, R.: *Private equity local elites. Finance* [online]. 2008. <http://www.mpcf.net/presse/Finance_Sep08_LocalElites.pdf>
2. *The Czech Private Equity and Venture Capital Association: Příručka k investování soukromého a venture kapitálu*, 2007. [online]: <<http://www.czechinvest.org/data/files/priruckacvca-277.pdf>>
3. DVOŘÁK, I.- PROCHÁZKA, P. *Rizikový a rozvojový kapitál*. 1998. 170 s. ISBN 80-85943-74-3
4. ERNST & YOUNG: *Jak tvoří hodnotu investoři soukromého kapitálu? I přes úvěrovou krizi*. 2008
5. EVCA: *Guide on Private equity and Venture Capital for Entrepreneurs An EVCA Special Paper*, [online], Brusel, 2007. <http://www.cvca.cz/miranda2/export/sites/www.cvca.cz/cs/sys/galeriedownload/Guide_on_PEandVC_for_Entrepreneurs.pdf>
6. EVROPSKÁ KOMISE: *Pokyny společenství pro státní podporu investic a rizikového kapitálu do malých a středních podniků*. Úřední věstník Evropské Unie, 2006-08-26, svazek 49, C 194, s. 4. ISSN 1725-516
7. GERALD, A.- MARGULIUS, Joel B. *Angel Capital: How to Raise Early-Stage Private Equity*. Financing. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 373 s. ISBN 978-0-471-69063-4.
8. KORÁB, V. - PETERKA, J. - REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán*. 2007. 216s. ISBN 978-80-251-1605-0
9. KORÁB, V. - MIHALISKO, M. - *Založení a řízení podniku*. 2003. 155s. ISBN 80-214-2510-5
10. KOTLER, P. *Marketing. Management*. Přel. V. Rolanský, D. Jurečka, S. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 788 s. Přel. z: *Marketing. Management*. ISBN 978-80-247-1359-5
11. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X'
12. NOVOTNÁ, M.: *Rizikový kapitál jako nástroj financování inovací v EU*. In *Česká ekonomika v procesu globalizace. Sborník příspěvků z mezinárodní ekonomické*

- konference Inovační potenciál regionů ČR. Masarykova univerzita. Brno, 2006. ISBN 80-210-4085-8
13. NÝVLTOVÁ, R. *Kapitálový trh a podnikové financování v České republice*. CERM. První vydání. 2009. 206 s. ISBN 978-80-7204-673-7
 14. NÝVLTOVÁ, R; REŽŇÁKOVÁ, M. *Mezinárodní kapitálové trhy – zdroj financování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 224 s. ISBN 978-80-247-1922-
 15. RAIS, K. - DOSKOČIL *Risk management*, 2007. 147s. CERM. ISBN 978-80-2143510-0
 16. SRPOVÁ J., ŘEHOŘ, V.: a kol.: *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Grada Praha, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5
 17. SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*, 4. 2007. Grada; ISBN: 978-80-247-1992-4
 18. THOMSET, M, C. *Kalkulačka akciového investora*. 2009. 171s. CPress. ISBN 978-80-251-1904-4
 19. VALIGURA, R. *Vytvoření agentury pro rozvoj profesionálního tenisu v České republice*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 59 s
 20. VEBER, J., SRPOVÁ, J. a kol.: *Podnikání malé a střední firmy*. Grada, Praha, 2005. ISBN 80-247-1069-2

INTERNETOVÉ ZDROJE

21. *ATPwourldtour.com* [online]. 2010 [cit. 2011-02-18]. Dostupné z WWW: <www.atpworldtour.com>.
22. *BusinessInfo.cz* [online]. 1997-2011 [cit. 2011-05-05]. Dostupné z WWW: <www.businesinfo.cz>.
23. *Czech private equity & Venture Capital association* [online]. 2010 [cit. 2011-04-18]. Aktuální data/statistiky PE/VC. Dostupné z WWW: <<http://www.cvca.cz/cs/pe-vc/aktualni-data-statistiky-pevc/>>.
24. *Czech private equity & Venture Capital association* [online]. 2010 [cit. 2011-04-18]. Statistics Czech Republic. Dostupné z WWW: <<http://www.cvca.cz/files/Czech%20Republic%202009.pdf>>.
25. *Český tenisový svaz* [online]. 2011 [cit. 2011-02-18]. Dostupné z WWW: <www.cztenis.cz>.

26. *European Privat Equity & Venture Capital Association* [online]. 2010 [cit. 2011-04-11]. Dostupné z WWW: <<http://www.evca.eu/>>.
27. *LR Pro Tennis Service Centre* [online]. 2011 [cit. 2011-02-18]. Dostupné z WWW: <www.protennis.cz>.
28. *Option Sigma* [online]. 2011 [cit. 2011-02-20]. Dostupné z WWW: <www.optionsigma.cz>.
29. *Steve G Tennis* [online]. 1997-2010 [cit. 2011-02-18]. Dostupné z WWW: <www.stevegtennis.com>.
30. *Venture fondy* [online]. 2010-2011 [cit. 2011-01-17]. K čemu slouží venture kapitál?. Dostupné z WWW: <www.venture-fondy.cz>.
31. *Woman's Tennis Association* [online]. 2011 [cit. 2011-02-18]. Dostupné z WWW: <<http://www.wtatennis.com/page/Home/0,,12781,00.html>>.

Seznam tabulek

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Odhad hrubých příjmů hráčů dle umístění 1/2 (Zdroj: www.stevegtennis.com- vlastní modifikace)..... | 35 |
| Tabulka 2: Odhad hrubých příjmů hráčů dle umístění 2/2 (Zdroj: www.stevegtennis.com- vlastní modifikace)..... | 36 |
| Tabulka 3: Odhad hrubých příjmů hráčů dle umístění celkem (Zdroj: www.stevegtennis.com- vlastní modifikace)..... | 36 |
| Tabulka 4: SWOT analýza základních zjištěných skutečností (Zdroj: Vlastní zpracování)..... | 42 |
| Tabulka 5: Syntéza tenisové přípravy a vysokoškolského systému (Zdroj: Vlastní zpracování)..... | 47 |

Seznam obrázků

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Pozice „business angels“ při vyplňování tzv. equity gap (Zdroj: EBAN) ... | 16 |
| Obrázek 2: Příklad klasického investičního modelu (Zdroj: Vlastní zpracování)..... | 32 |
| Obrázek 3: Investiční model TSI (Zdroj: Vlastní zpracování) | 52 |
| Obrázek 4: Varianta č. 1 - Úspěšný hráč/vysoká výnosnost investice (Zdroj: Vlastní zpracování)..... | 56 |